

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Řízení lidských zdrojů v malé organizaci

Human Resource Management in a Small Organization

Student: Bc. Tereza Polochová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Polochová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Řízení lidských zdrojů v malé organizaci**
Human Resource Management in a Small Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů v malé organizaci
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů v malé organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě 2013

.....

Bc. Tereza Polochová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Petře Horváthové, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala členům své rodiny, kteří mě po celou dobu studia podporovali a byli mi velkou oporou.

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ ORGANIZACI.....	8
2.1. Organizace.....	8
2.1.1. Vymezení malého a středního podniku	8
2.1.2. Vymezení MSP v Evropské unii, respektive v ČR	8
2.2. Řízení lidských zdrojů.....	10
2.2.1. Řízení lidského kapitálu.....	10
2.2.2. Řízení odměňování	11
2.2.3. Zaměstnanecké vztahy	11
2.2.4. Uspokojování rozdílných potřeb.....	11
2.3. Personální činnosti	12
2.3.1. Plánování lidských zdrojů.....	12
2.3.2. Vytváření a analýza pracovních míst.....	14
2.3.3. Získávání a výběr pracovníků	15
2.3.4. Přijímání a orientace pracovníků	17
2.3.5. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	18
2.3.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	20
2.3.7. Odměňování pracovníků.....	22
2.3.8. Pracovní vztahy.....	25
2.3.9. Péče o pracovníky	29
2.3.10. Personální informační systém	33
2.4. Personální specifika malého podniku.....	34
2.4.1. Personální plánování.....	36
2.4.2. Vytváření a analýza pracovních míst.....	36

2.4.3.	Získávání a výběr pracovníků	37
2.4.4.	Přijímání a orientace pracovníků	37
2.4.5.	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	38
2.4.6.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	39
2.4.7.	Odměňování pracovníků	39
2.4.8.	Pracovní vztahy	40
2.4.9.	Péče o pracovníky	40
2.4.10.	Personální informační systém	41
3.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	42
4.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	44
4.1.	Stanovení metodického postupu	44
4.2.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	45
4.2.1.	Plánování pracovníků	46
4.2.2.	Vytváření a analýza pracovních míst	46
4.2.3.	Získávání a výběr pracovníků	47
4.2.4.	Přijímání a orientace pracovníků	49
4.2.5.	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	49
4.2.6.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	50
4.2.7.	Odměňování pracovníků	52
4.2.8.	Pracovní vztahy	54
4.2.9.	Péče o pracovníky	57
4.2.10.	Personální informační systém	59
5.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
5.1.	Plánování pracovníků	61
5.2.	Vytváření a analýza pracovních míst	62

5.3.	Získávání a výběr pracovníků	63
5.4.	Přijímání a orientace pracovníků	64
5.5.	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	65
5.6.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	66
5.7.	Odměňování pracovníků	66
5.8.	Pracovní vztahy	67
5.9.	Péče o pracovníky	67
5.10.	Personální informační systém.....	68
6.	ZÁVĚR	69
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratk	74
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce		
Seznam příloh		
Přílohy		

1. ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí řízení organizace a stále se objevují nové příspěvky k teorii i praktické zkušenosti s řešením problémových záležitostí.

Protože lidské zdroje představují pro každou firmu ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, je nutné věnovat veškeré úsilí jejich řízení. Na kvalitě řízení lidských zdrojů záleží, zda organizace nejen uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije, neboť právě v lidských zdrojích, v racionálním hospodaření s nimi, lze nalézt klíč k prosperitě.

Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. V tržních podmínkách je samozřejmé, že o způsobu řízení lidských zdrojů rozhoduje organizace sama, že do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení tohoto řízení ve firemní hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti, na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie, kolik a jaké pracovníky bude firma zaměstnávat apod.

Cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů v malé organizaci a následně předložit návrhy na zlepšení daného systému v organizaci a rozhodnout o efektivních změnách v rámci řízení lidských zdrojů.

Analýza současného stavu proběhne prostřednictvím metody pozorování přímo v sídle společnosti. Díky systematickému pozorování způsobu fungování organizace budeme mít informace, jak jsou lidské zdroje řízeny, ale také důvod, či vysvětlení, proč tomu tak je.

Jako podklad pro analýzu poslouží také rozbor interních dokumentů a materiálů společnosti, osobní rozhovory s pracovníky a především anonymní dotazníkové šetření v dané organizaci.

Současný stav řízení lidských zdrojů bude porovnán s teoretickými poznatky získanými z odborné literatury či internetových portálů zabývajících se zkoumanou problematikou s přihlédnutím k faktorům, které tento stav ovlivňují.

Při tvorbě návrhů na zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů budou využita všechna nashromážděná data, tedy výsledky pozorování, teoretické poznatky, interní informace a vyhodnocené odpovědi dotazníkového šetření.

Diplomová práce bude rozčleněna na dvě hlavní části. V té první, teoretické – metodologické, budou shrnuta důležitá fakta, poznatky a rady týkající se řízení lidských zdrojů s přihlédnutím ke specifickým malých organizací. Teoretická část bude tvořit vědomostní základ, ze kterého se bude vycházet při zpracování druhé části, praktické, analytické.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ ORGANIZACI

2.1. Organizace

„Význam pojmu organizace je značně široký a jeho výklad nejednoznačný. Různé definice termínu organizace vyplývají z úhlu pohledu vědecké disciplíny, jíž je zkoumán.“ (Tureckiová, 2004, s. 7).

Podle Tureckiové (2004) organizací rozumíme především proces, jehož základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností (úkolů) jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle, a to prostřednictvím shromáždění a efektivního využívání všech potřebných a dostupných zdrojů, to je zdrojů materiálních, finančních, lidských a informačních.

Dále bude v tomto textu pojem organizace považován za synonymum slova podnik.

2.1.1. Vymezení malého a středního podniku

Na otázku, který podnik lze považovat za malý, střední či velký, neexistuje jednoznačná odpověď. Přestože byly v uplynulých letech ze strany různých mezinárodních institucí učiněny kroky směřující k vytvoření a uplatnění jednotné definice malých a středních podniků, dodnes v této oblasti nebylo dosaženo úplné shody. Pro jejich vymezení bývají i nadále využívána různá kvalitativní i kvantitativní kritéria. (Vojík, 2004)

Problém je, že v jednotlivých zemích se liší konkrétní kritéria i stanovené limity. Dále je velmi časté, že se i v rámci národních ekonomik používají různé definice pro různé účely - statistické, daňové, získávání podpory, aj. (OECD, 2005)

2.1.2. Vymezení MSP¹ v Evropské unii, respektive v ČR

V Evropské unii jsou již řadu let vyvíjeny snahy o uplatnění společné definice v členských zemích, což je podle Evropské komise základním předpokladem pro efektivní podporu malého a středního podnikání. Ke stanovení první jednotné definice MSP došlo v roce 1996, kdy bylo přijato doporučení Evropské komise (REC 86/280/EC).

¹ malý a střední podnik

Tato definice pak byla široce uplatňována v celé Evropské unii. V roce 2005 pak vstoupila v platnost definice nová, jež je obsažena jednak v doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC), jednak je součástí nařízení Evropské komise č. 364/2004, kterým je novelizováno nařízení Evropské komise č. 70/2001.

Tato změna se prostřednictvím novely promítla i do zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Z toho je zřejmé, že pojetí zákona o podpoře malého a středního podnikání České republiky je velmi podobné pojetí Evropské komise, (European Comission, 2005).

V současné době jsou při vymezení malých a středních podniků Evropskou komisí využívána následující kritéria:

1. počet zaměstnanců,
2. roční obrat,
3. bilanční suma roční rozvahy,
4. nezávislost, (REC 2003/361/EC).

Zatímco počet zaměstnanců musí být respektován, mezi kritérii roční obrat a bilanční suma roční rozvahy je možné si vybrat. Není nutné splnit obě, pro přiznání statusu MSP stačí splnit jedno z nich (viz Tab. 2.1.).

Tab. 2.1. Kategorie MSP podle jednotlivých kritérií

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
		nebo	
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. €	≤ 2 mil. €
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €

Zdroj: REC 2003/361/EC

Pro tuto diplomovou práci je stěžejním kritériem počet zaměstnanců. Toto kritérium bylo zvoleno z toho důvodu, že rozdílný přístup k řízení lidských zdrojů a organizaci personálních činností se odvíjí spíše od velikosti organizace než od ekonomických kritérií.

Do celkového počtu zaměstnanců se zahrnují:

- zaměstnanci,
- osoby pracující pro podnik v podřízeném postavení, které jsou považovány za zaměstnance v souladu s vnitrostátním právem,
- vlastníci - vedoucí pracovníci,
- společníci zapojení do běžné činnosti podniku, kteří využívají finančních výhod plynoucích z podniku, (Fuller, 2004).

2.2. Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů jako nejnovější pojetí personální práce je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace,“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako strategickou aktivitu řízenou managementem, jež rozvíjí celek, podporuje a prosazuje zájmy organizace.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebně kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly a byla tak schopna úspěšně plnit své cíle v následujících oblastech:

- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- řízení odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb. (Koubek, 2007)

2.2.1. Řízení lidského kapitálu

Lidským kapitálem se rozumí jednotlivci pracující pro organizaci a lze je považovat za prvořadé bohatství organizace. Pohled Milkoviche (1997) naznačuje, že trvalých konkurenčních výhod se dosáhne, pokud má firma takový soubor lidských zdrojů, jaký její soupeři nedokážou napodobit nebo nahradit, a proto se investice organizace do lidí bohatě vyplátí. Znamená to podnikat kroky směřující ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí a jejich potenciálu prostřednictvím fungování pečlivých a přísných postupů. Řízení znalostí

Dle Stýbla (2003) se jedná o jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích.

2.2.2. Řízení odměňování

Usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.

2.2.3. Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky udržovat produktivní a harmonické vztahy.

2.2.4. Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro práci s lidmi v organizaci. Od získávání pracovníků, přes uzavření pracovní smlouvy a osobní rozvoj až po vyplácení mezd či platů, (Dvořáková, 2012).

2.3. Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. Tato diplomová práce se zaměřuje na deset nejdůležitějších z nich.

2.3.1. Plánování lidských zdrojů

*„Plánování nahrazuje náhodu omylem. Ale z omylu se můžeme poučit, z náhody nikoliv.“
(Werner Kirsch, vedoucí servisních služeb firmy Bosch)*

Plánování je svým způsobem unikátní činnost, protože zahrnuje stanovení cílů a potřeby zdrojů, poměřuje schopnost skupiny a disponibilních zdrojů v konfrontaci se stanovenými cíli.

Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj situací a vytváří opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Při plánování lidských zdrojů je nutné si uvědomit, že organizace chce:

- **získat a udržet** si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- **předcházet problémům** souvisejícím s potenciálním přebytkem a nedostatkem lidí,
- **formovat** dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu, a tak přispívat ke schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- **snižovat závislost** organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- **zlepšit využití** pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce. (Bláha, 2005)

Úkolem personálního oddělení je především naplánovat potřebu pracovníků a jejich pokrytí, tedy prognózování zdrojů pracovníků. Plánování potřeby pracovníků je plánování

poptávky po pracovních silách, zatímco plánování pokrytí potřeby pracovních sil je předvídáním nabídky v organizaci i mimo ni. Důležitou součástí personálního plánování je také plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků jakožto motivační složky.

Proces plánování pracovníků je založen především na prognózách a tedy i na jejich kvalitě. Abychom mohli vycházet z těchto předpokladů, je důležité získat kvalitní a hluboce odpovídající analýzy, které pocházejí z pečlivého a detailního zjišťování informací.

Nejprve se snažíme analyzovat situaci v organizaci, tedy hledáme informace o současném využití pracovních sil a perspektivních možnostech jejich úspory. Dále analyzujeme současnou profesně kvalifikační strukturu pracovníků organizace a potenciálu kvalitativního rozvoje těchto pracovníků. Poté se s naší analýzou přesuneme za hranice organizace a hledáme informace o populačním vývoji, o situaci na trhu práce a o profesně kvalifikačních orientacích lidí. Vše vychází z formulace strategických cílů organizace a jim odpovídajícím strategickým plánům.

Odhad potřeby pracovníků provádíme pomocí různých metod, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní (Koubek, 2007).

Intuitivní metody jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. Nejčastěji se z nich uplatňuje tzv. delfská metoda, tzv. kaskádová metoda nebo metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody používají matematického či statistického metodologického aparátu a vyžadují zpravidla množství dat. Jsou to například metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování aj.

Časový horizont plánování pracovníků bývá rozdílný pro různé kategorie či profesně kvalifikační skupiny pracovníků. Pokud jde o časovou dimenzi, rozlišují se plány dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické) a krátkodobé (operativní).

2.3.2. Vytváření a analýza pracovních míst

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

(Jonas Ridderstrale, autor knihy Funky business)

Vytváření a analýza pracovních míst je jakýmsi základním kamenem, protože pracovní úkoly a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti. Kvalita procesu rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků a o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec.

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, které musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.

Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostí pracovních míst.

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze rozdělit do čtyř fází, a to: specifikace jednotlivých úkolů, specifikace metod, přiřazování úkolů ke konkrétní pracovním místům a stanovení vztahu pracovního místa, (Armstrong, 2007).

V první fázi determinujeme obsah práce a povinnosti pracovního místa, tedy jaké úkoly je třeba plnit. Druhá fáze nám ukazuje, jak se má práce dělat, tedy jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět. Ve třetí fázi se řeší, jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo. Čtvrtá fáze determinuje odpovědnost pracovního místa, tedy vykonávané práce a osoby na něm zařazené ve vztahu k jiným pracovním místům.

Principy vytváření pracovních míst

Robertson a Smith (1985) doporučili pět principů vytváření pracovního místa:

- **ovlivňovat rozmanitost dovedností**, poskytovat lidem příležitost vykonávat několik úkolů a spojovat a kombinovat úkoly,
- **ovlivňovat identitu** (ucelenost a rozpoznatelnost) **úkolů**, spojovat a kombinovat úkoly a vytvářet přirozené pracovní skupiny,
- **ovlivňovat význam úkolů**, vytvářet přirozené pracovní skupiny a informovat lidi o významu jejich práce,
- **ovlivňovat autonomii**, poskytnout lidem odpovědnost za stanovování jejich vlastních systémů práce,
- **ovlivňovat zpětnou vazbu**, vytvářet dobré vztahy a otevřít komunikační kanály pro odezvu.

2.3.3. Získávání a výběr pracovníků

„Ideální uchazeč se objeví vždy poté, co bylo volné místo definitivně obsazeno.“
(Murphyho zákon)

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Mezi tři klíčové fáze získávání a výběru pracovníků se řadí:

- **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy, (Koubek, 2007).

Proces získávání a výběru pracovníků se zpravidla rozlišuje na fázi předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze začíná v okamžiku, kdy se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné místo. Výběru pracovníků pak předchází výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení. Použité metody musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a odpovídajícím požadavkům pracovníka. Úspěšný výběr závisí v první řadě na kvalitě informací o uchazečích. Toto je důležité mít na paměti už v první fázi definování požadavků, při volbě požadovaných dokumentů od uchazečů a především při konstrukci dotazníku. Problémem, zda jsou tyto informace kvalitní a pravdivé, se často musíme zabývat také, a to v praxi více u uchazečů získaných z vnějších zdrojů. Informace se snažíme verifikovat pomocí kombinací metod výběru, kdy deklarované znalosti ověříme pomocí testů či během pohovoru.

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem, během něhož došlo k definování požadavků a přilákání vhodných uchazečů o pracovní místo. Většinou se skládá z několika kroků, které závisejí na konkrétních potřebách organizace. Jde především o následující kroky:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů,
- předběžný pohovor,
- testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment center,
- výběrový pohovor,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

2.3.4. Přijímání a orientace pracovníků

„Lidé milují věci důvěrně známé a vzorové. Proto každý trpí při zprávě, že se jeho oblíbená kavárna bude zavírat.“

(Jack Welch, nejdéle sloužící výkonný ředitel společnosti General Electric)

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dnem nástupu pracovníka do zaměstnání.

V tu chvíli je třeba započít proces orientace pracovníka v novém prostředí, respektive jeho uvedení do organizace. Je to důkladně promyšlený, specifický program adaptačních aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, podmínkami a prostředím.

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.

Při uvádění nových pracovníků sledujeme čtyři hlavní cíle:

- **překonat počáteční fáze**, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle **vytvořit** v mysli nového pracovníka **příznivý** postoj a **vztah** k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával **žádoucí pracovní výkon** v co nejkratším možném čase po nástupu,
- **snížit pravděpodobnost brzkého odchodu** pracovníka.

2.3.5. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Zpětná vazba, stejně jako sprchování, není pochopitelně trvalá. Je to něco, čemu byste se měli věnovat pravidelně.

(Zig Ziglar, spisovatel, prodejce a motivační řečník)

Organizace potřebuje hodnotit pracovníky již od první chvíle, kdy pro ni začnou pracovat. Hned na začátku je nutné zaměstnanci představit firemní kulturu, její strategie, cíle a priority.

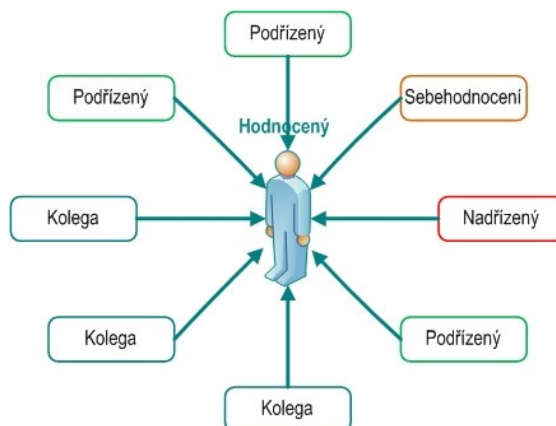
Pro pracovníka je důležité sladit osobní a organizační cíle, a právě proto je hodnocení jedním z nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných. (Hroník, 2006)

Základem je nalezení nejvhodnějšího způsobu, jak hodnocení pracovníků provádět. V řadě firem jde především o hodnocení výkonnosti, tedy splnění pracovních cílů. Zapomíná se však na hodnocení kompetencí a přístupu.

Další chybou u hodnocení pracovníků je soustředění se pouze na některé pracovní pozice či jen konkrétní zaměstnance. Řeč je především o manažerech, supervizorech a klíčových specialistech.

Při hodnocení se klade důraz na poskytování zpětné vazby, a to nejen ve vztahu zaměstnanec a řídicí pracovník, ale je prosazována metoda hodnocení 360° (Bláha, 2005), jak vystihuje následující schéma.

Obr. 2.1. Metoda 360 ° zpětné vazby v hodnocení pracovníků



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>

Žádný pracovník nemůže pracovat dobře, jestliže:

- **nemá pocit, že přispívá ke zdaru celého díla a že jeho práce a čas nepřicházejí nazmar,**
- **nemá pocit, že si ho nadřízený váží,** a že o tom ani ostatní nenechává na pochybách,
- **nemá pocit, že se jeho nadřízený o něho zajímá** jako o jednotlivce,
- **nepocítí, že jeho nadřízený má zájem na tom, aby se jako jeho spolupracovník dostal kupředu** a aby se uplatnil, (Becker, 1993).

2.3.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Skončíte-li s učením, skončíte vůbec.“

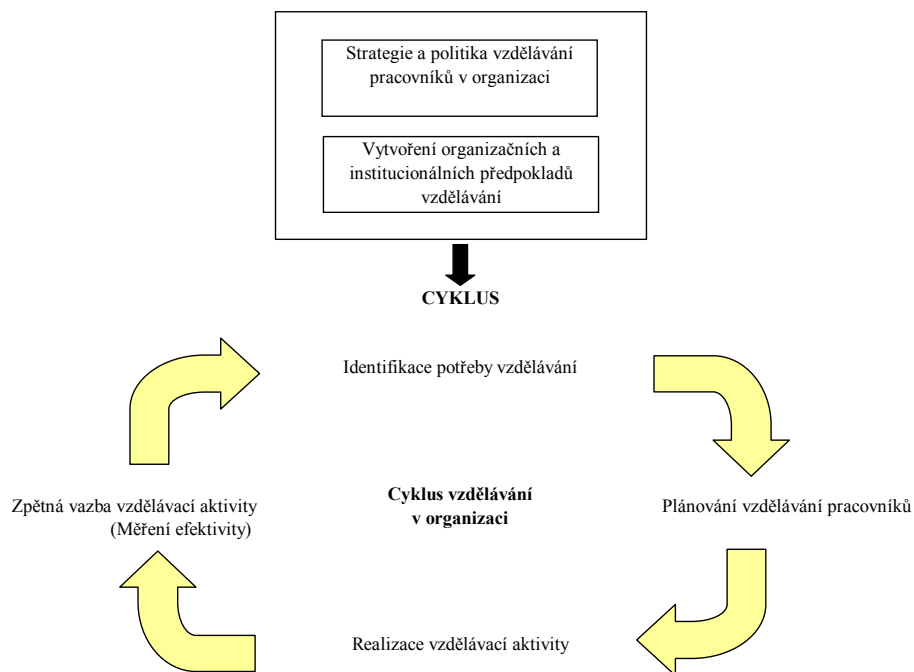
(Vernon Sanders Law, bývalý americký baseballista)

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají, a v jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to v zájmu zlepšení efektivity organizace. Jak napsali Pugh et kol. (1971) – „vzdělávání a rozvoj umožňuje podnikům získávat, používat a vytvářet hodnotu z kreativity a odbornosti svých pracovníků“.

Zcela jasně nastiňuje proces řízení znalostí následující schéma:

Obr. 2.2. Proces řízení znalostí



Zdroj: Hroník, 2007, s. 134

Vzdělávání zaměstnanců se orientuje především na tyto oblasti:

- **oblast odborného vzdělávání** (kvalifikace), tedy oblast přizpůsobování požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst,
- **oblast všeobecného rozvoje** zaměstnanců, která je orientována spíše na získání širšího souboru znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné pro vykonávání současné práce,
- **oblast řízení tacitních znalostí**, které jsou velmi osobní, nelze je formalizovat, jsou pevně propojeny s konkrétní činností. Pro organizaci mají tiché znalosti zásadní význam, protože bez nich se firma nerozvíjí a nemůže inovovat.,
- **oblast vlastního rozvoje** a sebevzdělávání.

Vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů

Každá vzdělávací aktivita si v první řadě klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře realizovaná aktivita naplnila svůj cíl. Zpětná vazba o efektivitě je snad nejdůležitější částí cyklu vzdělávání, (Hroník, 2007).

Nejčastějším způsobem hodnocení je rozčlenění na řadu dílčích hodnocení na základě zvoleného modelu.

Pro vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu se zkoumá:

- zda bylo při vzdělávání použito vhodné technické vybavení,
- zda byl vzdělávání věnován adekvátní čas,
- do jaké míry je uplatňováno nově nabyté vzdělání v praxi,
- míra osvojení rozvíjejících znalostí a dovedností,
- odezva, názory a postoje účastníků vzdělání.

2.3.7. Odměňování pracovníků

„Hvězdy bohatě odměňujte, a těm, kteří podávají slabý výkon, ukažte dveře.“

(Jack Welch, manažerský inovátor a neústupný lídr)

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.

Zásadami filozofie řízení odměňování jsou spravedlnost, rovnost, důslednost a transparentnost při uplatňování systému odměňování.

Spravedlivý systém odměňování definuje zákoník práce. “Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.” (Zákoník práce, § 110, odst. 1 a 2)

Rovnost plyne ze snahy zamezit jakémukoliv jinému než objektivnímu posouzení odměny pro zaměstnance a důslednost tuto snahu dodržovat.

Transparentnost postupu při tvorbě odměny je důležitá pro posouzení procesu odměňování samotnými zaměstnanci.

Cíle odměňování

Systém odměňování musí fungovat tak, aby:

- **přivedl** do společnosti kvalitní uchazeče o zaměstnání,
- **stabilizoval** ty stávající zaměstnance, s jejichž prací jsme spokojeni,
- **motivoval** ty zaměstnance, kteří mají rezervy, k efektivnějším pracovním výsledkům,

- **odměňoval** zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- sloužil jako **stimul pro zlepšování** kvalifikace a schopností pracovníků,
- byl viditelně **férový a objektivní** – jedině tak může být akceptován zaměstnanci,
- vedl k vytváření konkurenceschopné organizace – ke **zvyšování produktivity** při udržení racionálních nákladů,
- vytvářel pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu²,
- propojoval postupy v odměňování s cíli organizace i hodnotami pracovníků,
- byl **v souladu s právními normami**, vnitřní politikou a kulturou společnosti,
- **fungoval srozumitelně** – zaměstnanci vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí,
- **fungoval důsledně** – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase,
- vytvářel procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn.

² **Psychologická smlouva** je pojem, který označuje soubor vzájemných očekávání a povinností mezi pracovníky organizace a organizací. Tato očekávání se týkají hodnot a norem, požadovaného chování, pracovního výkonu, odměňování, povyšování, uplatňovaných zásad jednání s lidmi a vlastně všech aspektů fungování organizace a lidí v ní (tj. celé organizační kultury). Je významným, i když nikde nepsaným, vztažným rámcem pro pracovníky i manažery.

Kromě více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.

Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, jiné nikoliv. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

Celková odměna

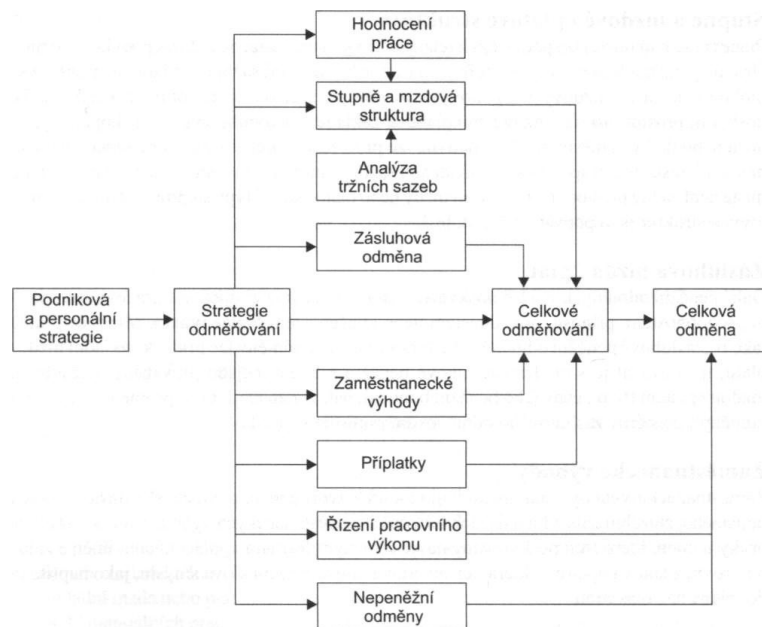
Podstatou řízení lidských zdrojů je investování do lidského kapitálu ve formě odměňování a je závislé na míře návratnosti dané investice. Pracovníci jsou proto odměňováni diferencovaně, především podle ekonomického přínosu jejich práce pro organizaci.

V souvislosti s řízením odměňování se uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam chápání všech stránek odměny jako logického celku, který je propojen i s ostatními personálními činnostmi za účelem motivování, angažování a rozvoje pracovníků, (Armstrong, 2009).

Pojetí celkové odměny se objevilo teprve nedávno a má na řízení odměňování značný vliv. Zahrnuje „všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem.”

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy zobrazuje následující schéma:

Obr. 2.3. Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.3.8. Pracovní vztahy

“Lidé budou poslouchat, co říkáte, ale uvěří pouze tomu, co uděláte.”

(Michael LeBouef, autor knih o obchodování)

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny (např. pravidla pro rozdělování odměny v autonomní pracovní skupině) či v rámci organizace (např. pracovní řád, prémiový řád, pravidla pro vyřizování stížností), nebo platnými celostátně (zákony upravující oblast práce, jako zákoník práce, zákon

o zaměstnanosti, popřípadě další oblasti, jako např. oficiálně přijatá Listina základních práv a svobod) či dokonce s mezinárodní působností (Všeobecná deklarace lidských práv, Evropská sociální charta, řada úmluv Mezinárodní organizace práce týkajících se zaměstnávání, práce, odměňování a sociálních záležitostí, směrnice Evropské unie).

Zaměstnanecké vztahy tedy definují vztah mezi zaměstnancem/pracovníkem³ a zaměstnavatelem, zpravidla upravený zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě vykonává jedinec pro zaměstnavatele práci, (Armstrong, 2007).

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy a jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace, i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.

Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je četný výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením.

Oblasti politiky zaměstnaneckých vztahů:

- **procedury zaměstnaneckých vztahů** – charakteristika a šíře procedur, týkajících se propouštění z důvodu nadbytečnosti, vyřizování stížností a pracovní kázně,
- **participace a zapojení** – míra, v jaké je organizace připravena poskytnout pracovníkům právo vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají,
- **partnerství** – míra, v jaké je partnerský přístup považován za žádoucí,

³ Ačkoliv se v praxi mezi těmito pojmy nerozlišuje, ve skutečnosti „pracovník“ představuje širší pojem než „zaměstnanec“. Zatímco mezi zaměstnance patří pouze osoby, jejichž vztah k organizaci je upraven pracovní smlouvou, mezi pracovníky patří i osoby, které pro organizaci pracují na základě jiného dokumentu (např. dohoda o provedení práce či o pracovní činnosti, pracovníci na leasing) nebo pracují na základě jmenování či členství (např. u družstevních organizací). Mezi pracovníky patří i majitelé podniku. Já v tomto případě stejně jako v praxi nebudu mezi těmito pojmy rozlišovat. Stejně tak budu zaměňovat pojmy pracovní a zaměstnanecký vztah.

- zaměstnanecký (pracovní) poměr – do jaké míry by měly být pracovní podmínky určovány kolektivními smlouvami či založeny na individuálních pracovních smlouvách,
- **harmonizace pracovních podmínek** a podmínek zaměstnávání technicko – hospodářského personálu a manuálních pracovníků,
- **uspořádání práce** – do jaké míry má vedení podniku právo rozhodovat o uspořádání práce, aniž by se předtím obrátilo na pracovníky.

Politika zaměstnaneckých vztahů se obvykle vyvine na základě podmínek a poměrů v dané firmě, tradičních praktik, hodnot uznávaných managementem, stylu řízení. Mění se tím, jak se objevují nové situace, kterými mohou být konkurenční tlak, nové vedení podniku, převzetí jinou organizací apod.

Informováním pracovníků o politice by měla být zajištěna její průhlednost a pomocí procesů jejich zapojování a participace by měla být zvýšena oddanost pracovníků podniku. Problémy, které je třeba řešit, mohou být jednoduše identifikovány komunikací s pracovníky.

Psychologická smlouva

Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci nepsaných očekávání či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává, (Armstrong, 2007).

Aspekty zaměstnaneckého vztahu

Aspekty zaměstnaneckého (pracovního) vztahu obsažené v psychologické smlouvě budou z hlediska pracovníků zahrnovat:

- slušné, spravedlivé a zásadové zacházení,
- jistotu zaměstnání,
- prostor pro uplatnění schopností,
- očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností,
- zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu,
- důvěru v to, že organizace dodrží své sliby.

Z hlediska zaměstnavatele bude psychologická smlouva zahrnovat takové aspekty jako je:

- schopnost,
- úsilí,
- ochota,
- oddanost,
- loajalita, (Armstrong, 2007).

Komunikace

Komunikace je víc než pouhé poskytování a příjem informací, nutností je aktivní účast obou stran. Ke skutečné komunikaci dochází, když je informace pochopena tak, jak byla míněna. Jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení plynoucího z práce samé. Názory na práci a s ní spojená odměna velmi závisí na účinnosti komunikace ze strany jejich manažerů nebo vedoucích týmů a na účinnosti vnitropodnikové komunikace vůbec.

Interní komunikace

Interní komunikace je součástí firemní kultury. Je to zdánlivě neviditelný a neměřitelný prvek firmy, který má za úkol propojit všechny zaměstnance v podniku tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci.

Najít společnou řeč je důležitým faktorem spoluvytvářejícím loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a zvyšujícím jejich motivaci. Se správným nastavením procesu interní komunikace dochází také i ke zvyšování výkonnosti celé společnosti a k prohloubení úspěšného podnikového řízení.

Tato komunikace vede dovnitř firmy, především od vedení firmy k zaměstnancům. Součástí interní komunikace však je i komunikace směrem k vybraným cílovým skupinám uvnitř společnosti. Jedná se tedy o systém komunikace, který by měl zaručovat, že ta správná a relevantní informace se dostane v tu správnou dobu k tomu správnému zaměstnanci.

2.3.9. Péče o pracovníky

„Člověk, který se v podniku cítí dobře, dělá dobře svou práci.“

(Don Fuller, autor knihy Vést nebo být veden)

Každý člověk reaguje v souladu s uspokojováním vlastních potřeb, které jsou u každého individuální, časem se vyvíjejí a závisí na různých okolnostech.

Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie (pyramida potřeb) vychází z toho, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze v pracovní oblasti hierarchicky uspořádat následovně:

Obr. 2.4. Maslowova teorie v aplikaci na pracovní oblast

Aplikace na pracovní oblast



Zdroj: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává a má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. A pro dosažení těchto cílů je většinou ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Některý doufá, že bude nadprůměrně finančně ohodnocen, jiný očekává zajímavou práci, další hledá perspektivu rychlého

postupu atd. V každém případě platí, že daný cíl člověka má výrazný vliv na motivaci a následkem toho na kvalitu odvedené práce.

V rámci řízení lidských zdrojů je nutné se soustředit na rozpoznávání rozličných potřeb zaměstnanců a jejich cílené motivování.

Motivace

Je umělým konstruktem, takže neexistuje komplexní způsob, kterým bychom ji mohli zkoumat. Jednotlivec může dosáhnout svého cíle mnoha různými způsoby, jediný cíl může uspokojit velké množství potřeb a lidé se ve svých potřebách liší, proto i jejich motivace jsou různé.

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyústí do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua vyjadřující nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu motivace zajišťuje účelné chování udržující vitální a sociální funkce individua, (Nakonečný, 2003).

Účelem motivace je vzbudit nadšení, zaujetí, zápal a dodat vnitřní energii k činnosti, (Švancara, 1984).

Fuller (2004) definoval základní zásady motivace:

Tab. 2.2. Základní pravidla motivování

Pravidlo číslo 1	• Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
Pravidlo číslo 2	• Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím.
Pravidlo číslo 3	• Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
Pravidlo číslo 4	• Obava z nepříjemného může motivovat jako touha po příjemném.
Pravidlo číslo 5	• Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
Pravidlo číslo 6	• Při motivaci myslet na druhé, ne na sebe.
Pravidlo číslo 7	• Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

Zdroj: vlastní zpracování

Teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg zásadně modifikoval Maslowovu teorii potřeb formulací Teorie dvou faktorů. Definoval dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost.

První skupina je označena jako motivátory (satisfactory). Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost.

Druhá skupina bývá označována jako hygienické faktory (dissatisfactory). Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

Obr. 2.5. Herzbergova teorie dvou faktorů

	Motivátory	Hygienické faktory	
Spokojenost	PŘÍTOMNOST	PŘÍTOMNOST	Neutrální stav
	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	(žádná nespokojenost)
	Uznání	Dozor	
	Práce sama	Vztahy s nadřízenými	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
Neutrální stav (žádná spokojenost)		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
		Osobní život	
	NEPŘÍTOMNOST	NEPŘÍTOMNOST	Nespokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké benefity

Tyto výhody poskytované organizací zaměstnanci mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost a angažovanost. Firma by měla sledovat trh a vědět, jaké benefity jsou považovány za standard v rámci odvětví, v němž se pohybuje, nebo v rámci svých hlavních konkurentů.

Pravidelné monitorování a vyhodnocování preferencí zaměstnanců v oblasti benefitů je důležitým krokem k pochopení toho, jaké benefity zaměstnanci nejen považují za důležité, ale také využívají.

Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností, tzv. cafeteria systém. V podstatě si mohou vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci, (Foot, Hook, 2002).

Následující tabulka poukazuje na konkrétní benefity, které jsou nejčastěji zaměstnancům v českých organizacích nabízeny.

Tab. 2.3. Přehled zaměstnaneckých benefitů dle nejčastější nabídky

PŘEHLED ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ DLE NEJČASTĚJŠÍ NABÍDKY	
	Procento společností
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98,00%
Služební automobil alespoň některým zaměstnancům	90,00%
5 týdnů dovolené	84,00%
Občerstvení na pracovišti	78,00%
Stravenky	73,00%
Penzijní připojištění	71,00%
Dárky k životním a pracovním jubileím	64,00%
Vánoční dárky	53,00%
Životní pojištění	50,00%
Sportovní akce	46,00%
Bonusy při doporučení zaměstnance (referral bonus)	42,00%
Společenské akce	40,00%
Podpora při dopravě do a ze zaměstnání	39,00%
Vlastní stravovací zařízení	39,00%
Možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení	35,00%
Nadstandardní zdravotní péče	30,00%
Kulturní akce	28,00%
Příspěvek na rekreaci	25,00%
Úrazové pojištění	17,00%
Dorovnání mzdy v případě nemoci	16,00%
Možnost nákupu firemních akcií/opcí	15,00%

Zdroj: www.kariera.ihned.cz

2.3.10. Personální informační systém

„Úspěch vzdělávacích technologií je posuzován podle toho, jak dobře jsou schopny napodobit to, co dělá dobrý učitel.“

(Richard E. Clark, profesor psychologie)

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizace je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.

Současná personální práce v podobě koncepce řízení lidských zdrojů má strategickou povahu a z toho vyplývá, že musí využívat daleko širší okruh informací, včetně informací ze zdrojů mimo organizaci.

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.

Počítačový personální informační systém přináší organizaci značné výhody:

- usnadňuje personální práci,
- snižuje náklady personální práce, zejména náklady spojené s její administrativní stránkou,
- urychluje provádění personálních činností, zejména analýz potřebných pro efektivní provádění personální práce,
- vytváří lepší podklady a předpoklady pro rozhodování,
- usnadňuje aktualizaci údajů i uchovávání a vyhledávání retrospektivních údajů pro analýzu vývojových trendů, (Koubek, 2007).

2.4 Personální specifika malého podniku

Malý podnik se zpravidla vyznačuje relativně malým množstvím a úzkou škálou aktivit a tomu odpovídajícím počtem pracovníků, menší rozmanitostí používané techniky a technologie, jednoduchou organizační strukturou, bezprostřednějšími vazbami na trh a intenzivnějším kontaktem mezi vedením a pracovníky.

Charakteristickým rysem je koncentrace řídicích a rozhodovacích činností v rukou majitele, popřípadě velmi malé skupiny řídicích pracovníků. Obvykle tedy neexistuje dělba řídicích a rozhodovacích činností, nebo je jen velmi jednoduchá a přehledná.

Zdálo by se tedy, že personální práce v malém podniku je nekomplikovaná a snadná, ale není tomu tak, neboť je nezbytné věnovat o to větší pozornost kvalitě personální práce, formování dokonale sešraného podnikového týmu, složeného z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných lidí, protože na tom v mnohem větší míře, než je

tomu u podniků velkých, závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj malého podniku. Malý počet pracovníků prostě činí malý podnik zranitelnějším.

Personální práci v plném slova smyslu je pak třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malého podniku rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Také platí, že všechny uvedené personální činnosti je třeba provádět ve všech podnicích bez ohledu na jejich velikost. Odlišnosti existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění.

Malému podniku přinese náležitá pozornost personální práci přinejmenším efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování jejího pracovního výkonu, žádoucí formování jejího odborného profilu, větší spokojenost pracovníků, a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tedy větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků, větší loajalitu pracovníků a mnohé další. To všechno se pochopitelně odrazí v hospodářských výsledcích a tempu rozvoje malého podniku.

Bylo řečeno, že i malý podnik musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností a celé personální práce. Je tedy třeba stanovit určitá pravidla, jimiž se bude řídit při každém rozhodování, které se nějakým způsobem přímo či nepřímo týká pracovníků a práce. Tato pravidla mohou mít všeobecnou platnost, ale mohou být i dílčí a týkat se jednotlivých personálních činností. V každém případě je však s těmito pravidly tvořícími personální politiku malého podniku nezbytně nutné seznámit všechny pracovníky a dbát na jejich dodržování.

V malém podniku, kde se všichni navzájem znají, kde zpravidla dochází ke každodennímu kontaktu mezi pracovníky a majitelem podniku či vedením a kde základem úspěchu jsou vzájemná důvěra a dobré vztahy, je bezpodmínečně nutné, aby personální politika byla zcela otevřená, aby pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení.

Specifika v jednotlivých personálních činnostech

Vzhledem k jednotlivým personálním činnostem lze snadno objevit řadu problémů a specifik personální práce v malém podniku.

2.4.1. Personální plánování

Při plánování potřeby pracovníků je vždy hlavním problémem odpovědět na otázku, kolik a jaké pracovníky bude podnik potřebovat. Malé podniky mívají užší sortimentní skladbu své produkce, bývají výrazněji vystaveny kolísání nabídky a poptávky na trhu, proto musejí být přizpůsobivější a snažit se o využití každé vhodné příležitosti.

Zpravidla nemají možnost ani prostředky na provádění průzkumu trhu, nemohou tedy včas rozpoznat poptávkové tendence a jejich změny. Znamená to, že obtížněji odhadují a plánují nejen objem a sortiment výrobků či služeb, ale také potřebu lidských zdrojů.

V každém případě se při plánování potřeby pracovníků v malém podniku ve zvýšené míře uplatňuje požadavek flexibility a širšího kvalifikačního profilu pracovní síly.

Ačkoliv tedy malé podniky jen s obtížemi odhadují a plánují potřebný počet pracovníků, na otázku, jací pracovníci to mají být, odpovídají snadno - musí jít o pracovníky, kteří v rámci své odbornosti mají co nejširší znalosti a dovednosti, jsou bez většího problému schopni vykonávat práci na různých více či méně příbuzných pozicích, jsou pružní a schopní zvládat nové úkoly a osvojovat si nové znalosti a dovednosti.

2.4.2. Vytváření a analýza pracovních míst

Malý podnik má i poněkud větší problémy s vytvářením pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech i pro jednotlivé konkrétní pracovníky. Potřeba pružnosti se při malém počtu pracovníků promítá i do častějších změn pracovních úkolů a organizační struktury pracovních míst. Je tedy třeba počítat s menší stabilitou popisů a specifikací pracovních míst a přihlížet k tomu např. i při formulování pracovních smluv apod.

Celou dobu je přitom třeba mít na paměti, že je nutné nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by optimálně využívaly jeho pracovní schopnosti, talent a osobnost a přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.

2.4.3. Získávání a výběr pracovníků

Malý podnik musí věnovat mimořádnou pozornost výběru vhodných pracovníků, jelikož v něm ve větší míře rozhodují o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace, stejně tak jednotlivci mnohem markantněji ovlivňují zaměstnanecké vztahy. Vybrání nevhodného kandidáta má výrazně větší negativní důsledky v porovnání se středně velkými či velkými podniky.

Kromě toho je třeba si uvědomit, že proces získávání a výběru pracovníků bývá dosti nákladný, a tudíž si malý podnik nemůže dovolit formovat svůj pracovní kolektiv metodou pokusů a omylů.

Malý podnik je zkrátka při výběru pracovníků vystaven většímu riziku, a to i z toho důvodu, že není schopen dostatečně odborně provádět kvalifikovaný výběr a často si nemůže dovolit ani externí odbornou pomoc.

2.4.4. Přijímání a orientace pracovníků

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy. V průběhu přípravy pracovní smlouvy by měl mít přijímaný pracovník možnost seznámit se s návrhem podniku a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jednostrannou záležitostí podniku. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a podnik by měl v tomto ohledu respektovat právo pracovníka vyjednávat.

Náš zákoník práce bohužel připouští a naše praxe používá pracovní smlouvy velmi obecné, příliš stručné a mnohdy nejednoznačné.

Pracovní povinnosti, kompetence, odpovědnost i nároky pracovníka v nich často bývají formulovány dosti široce a neurčitě. Často se používá jakýsi standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro všechny kategorie pracovníků.

Pracovní smlouva by měla být přizpůsobena specifiku malého podniku, tedy formulována obsáhlejší a méně specificky s ohledem na častější změny ve výkonu činnosti oproti velkým podnikům.

Bezprostředně po přijetí nového zaměstnance je zahájen proces adaptace.

Měli bychom si uvědomit, že určité zapracování a adaptaci na nové prostředí potřebuje každý nový pracovník, bez ohledu na to, jak plní kvalifikační požadavky pracovního místa a jaké má zkušenosti s prací na stejném či obdobném pracovním místě.

I sebelepší a sebeschopnější pracovník nepodává zpočátku na novém pracovním místě stoprocentní výkon. Musí si nejprve zvyknout na nové pracovní prostředí, překonat obvyklý nováčkovský stres, zorientovat se na pracovišti natolik, aby se nemusel ptát spolupracovníků, zvyknout si na nové vybavení a uspořádání svého pracoviště, navázat sociální vztahy a mnohé jiné.

V tomto se příliš neliší pojetí v malém a velkém podniku, v obou případech je žádoucí, aby tento proces proběhl co nejrychleji a aby nový pracovník co nejdříve začal odvádět stoprocentní výkon. V malém podniku je nutné, aby tomuto aktu věnovali pozornost všichni jeho členové. Jde o součinnost, jak ze strany majitele či vedoucích pracovníků, opomenuta nesmí být ale ani snaha spolupracovníků a nového kolegy.

2.4.5. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v malém podniku usnadňuje neustálý kontakt mezi řídicími a výkonnými pracovníky, jednoduší je také činnost pozorování a kontrola pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, a z toho vyplývající možnost operativního, každodenního neformálního hodnocení. Důkladnější znalost členů organizace a jejich zázemí usnadňuje odhalování příčin nedostatečného výkonu i jejich překonávání. Organizačně snadnější je i formální, periodické hodnocení pracovníků.

Na druhé straně však povaha mezilidských vztahů v malém podniku má mnohem větší relativní význam, často mají podobu velice přátelských až rodinných vztahů mezi majitelem či vedením podniku a pracovníky. Z tohoto důvodu je třeba hledat citlivější způsob, jak sdělit hodnocenému pracovníkovi, že podává neuspokojivý výkon, a citlivě a s taktem zvažovat opatření směřující k jeho zlepšení. Užší vztahy mezi pracovníky

navzájem zintenzivní pocity solidarity s pracovníkem postiženým důsledky hodnocení a dojde k nabourání dosavadní harmonie vztahů na pracovišti.

2.4.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdělávání pracovníků se stalo v posledních letech ve všech vyspělých zemích jednou z nejdůležitějších personálních činností. Požadavek flexibility a připravenosti na změny, rychlý rozvoj techniky a technologie, rozvoj metod řízení, to vše klade důraz na přizpůsobivost a neustálý proces prohlubování a rozšiřování schopností pracovníků.

Velké organizace vytvářejí zvláštní útvary pro vzdělávání pracovníků, zřizují podniková vzdělávací zařízení a stále častěji zavádějí tzv. systematické vzdělávání pracovníků vyznačující se nepřetržitým cyklem vzdělávacích aktivit.

Malé podniky samozřejmě nemívají a ani nepotřebují nějaké zvláštní útvary vzdělávání či vlastní vzdělávací zařízení a ani jejich vzdělávací aktivity nemají podobu nepřetržitého procesu. Přesto i ony musí mít v každém okamžiku jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků a v případě potřeby tuto koncepci realizovat, neboť právě vzdělávání pracovníků je jedním z nejdůležitějších zdrojů růstu produktivity práce.

Důraz se přitom klade na vzdělávání přímo při výkonu práce, mimo pracoviště jsou pak preferovány především instruktážní kurzy.

Malý podnik by se měl v každém případě podle svých možností snažit vytvářet podmínky pro to, aby jeho pracovníci mohli podle svých vlastních potřeb rozvíjet své schopnosti, a měl by jejich zájem o vzdělávání podporovat nejen morálně.

Každé vzdělávání vytváří z pracovníka pro podnik použitelnější, flexibilnější a výkonnější zdroj, (Koubek, 2007).

2.4.7. Odměňování pracovníků

Fakt, že se lidé v malém podniku navzájem znají a mají důkladnější přehled o výkonu a pracovním chování svých kolegů, činí z odměňování citlivý proces, jelikož snadněji odhalí jakoukoliv nespravedlnost. Zejména citlivý je tento problém v případě, že organizace zaměstnává své rodinné příslušníky či blízké přátele. Jejich odměňování je pak v centru trvalého zájmu ostatních pracovníků a odhalení neadekvátnosti odměn mívá pro malý podnik velmi negativní následky.

Majitel a vedoucí pracovníci musí mít neustále přehled o tom, jak je odměňována stejná práce v jiných podnicích, a musí usilovat o srovnatelné platové ohodnocení.

Vzhledem ke svému specifiku obvykle nemůže firma poskytovat takové zaměstnanecké výhody, či perspektivu kariéry jako velké organizace, a proto je nutné, aby tuto konkurenční nevýhodu nějakým způsobem kompenzovala vzhledem k zajištění žádoucího výkonu práce. Měla by tak činit prostřednictvím spravedlivého, objektivního výkonového způsobu odměňování. Spravedlivost v odměňování je pro motivaci pracovníků a jejich spokojenost v malém podniku mimořádně důležitá, dokonce zpravidla mnohem důležitější než úroveň odměňování.

2.4.8. Pracovní vztahy

V malém podniku zpravidla neexistuje odborová organizace a kolektivní vyjednávání se tedy neuplatňuje. Přesto musí i tato organizace respektovat řadu dohod vzniklých na základě vyššího kolektivního vyjednávání (např. tripartitního). Musejí respektovat ujednání o minimální mzdě a minimálních mzdových tarifech, o pracovní době a pracovním režimu, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví apod.

Co je ovšem mnohem důležitější - musí věnovat výraznou pozornost vytváření zdravých pracovních a mezilidských vztahů, formování týmů z lidí, kteří si navzájem rozumějí a snášejí se, vytváření důvěry mezi vedením a pracovníky a odbourávání možných sociálních překážek mezi pracovníky v různých funkcích, na různých úrovních řízení. Formování zdravých pracovních vztahů a odstraňování možných zdrojů konfliktů je v malém podniku úkolem mimořádné důležitosti.

2.4.9. Péče o pracovníky

Pokud jde o péči o pracovníky, nemívá malý podnik možnosti srovnatelné s velkým, alespoň pokud jde o materiální stránku a služby poskytované pracovníkům a jejich rodinným příslušníkům.

Má však jednu přednost - snadněji může individualizovat péči o pracovníka podle jeho momentální situace a potřeb. Může nabízet pružnější pracovní dobu a pracovní režim, a tím získat určitou konkurenční výhodu na trhu práce. V tomto ohledu má větší možnosti pro uplatňování nestandardních forem organizace práce.

Širší prostor zpravidla mívá i pro formování sociálně psychologických podmínek práce, pro vytváření intenzivních přátelských vztahů mezi pracovníky i rodinami ve volném čase.

Prostřednictvím vynaložené péče se zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků, dochází ke sbližování jejich individuálních zájmů a cílů s podnikovými a upevňuje se pozitivní vztah pracovníka k podniku.

2.4.10. Personální informační systém

Malý podnik zpravidla nemívá ani nepotřebuje tak obsažný a komplikovaný personální informační systém, jako mívají (nebo v našich podmínkách by měly alespoň mít) velké organizace.

Podnik by však měl přesto mít ve své personální evidenci a ve všech uchovávaných materiálech týkajících se pracovníků určitý systém a pořádek, údaje by měl průběžně aktualizovat a čas od času prověřovat jejich platnosti. I pro malý podnik je tedy výhodné zavést počítačový systém informací o pracovnících a jejich práci.

Neméně vhodné je mít dostatek informací o vnějších podmínkách formování a fungování pracovní síly malého podniku, tedy přinejmenším informaci o situaci na trhu práce, konkurenční nabídce pracovních příležitostí v okolí podniku či o úrovni odměňování práce, zaměstnaneckých výhodách a formách péče o pracovníky v jiných organizacích.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Společnost, ve které bude provedena analýza současného řízení lidských zdrojů, je zaměřena na výrobu, prodej, stavbu a montáž plotů a oplocení na klíč. Management si nepřál uvést v obsahu diplomové práce jméno dané společnosti, a proto ji budu nadále pro účely této práce označovat jako Oplocení, s.r.o. Na pravdivost uváděných údajů nemá tato změna názvu jakýkoliv vliv.

Firma Oplocení, s.r.o. je společností s ručením omezeným již od svého založení v roce 1993. Za 10 let svého působení na trhu se stala výrobním a stavebním střediskem pro Středočeský kraj. Nabízí především bezúdržbové ploty, brány, branky, také plotovky ze dřeva či plastu, dodávku podhrabových desek, či pohonu.

Svou prodejní činnost, především prostřednictvím e-shopu, ale také přímým prodejem, zaměřuje na celou Českou republiku.

Veškeré administrativní, technické i výrobní zázemí firmy je umístěno v jednom areálu, což zjednodušuje komunikaci a dává možnost operativnějšímu řešení problémů.

Předmětem podnikání je výroba, obchod, služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Obchodní rejstřík)

Pro společnost Oplocení, s.r.o. v současné době pracuje 19 zaměstnanců, z toho pouze 4 ženy, všechny na administrativních pozicích. Přestože dříve organizace pracovala subdodavatelsky a využívala externí pracovní síly, nyní je všech 19 zaměstnanců v pracovním poměru na základě podepsané pracovní smlouvy.

Oplocení, s.r.o. je zákaznický orientovaná firma. Filosofii společnosti je přinášet zákazníkům komplexní, kvalitní řešení a schopnost plnit včas své závazky. Hodnotami organizace je především důvěryhodnost, spolehlivost, zodpovědnost, flexibilita a účelná komunikace.

Společnost dbá na dosažení trvalé shody s legislativními požadavky pro oblast péče o životní prostředí a bezpečnost práce. Byly nastaveny procesy, jež optimalizují spotřebu energie a surovin a nakládání s odpady.

Již řadu let provádí firma Oplocení, s.r.o. stálé kontroly svých výrobků. Od samotné výroby až po finální montáž je kvalita středem pozornosti. Díky tomu lze

garantovat kvalitu a dlouhou životnost. Toto tvrzení organizace dokládá vlastnictvím certifikátu ISO 9002⁴, který určuje zachování kvality, výroby a instalace.

Struktura organizace

Struktura organizace je vzhledem k velikosti a počtu zaměstnanců rozdělena do 5 oddělení:

- kancelář ředitele,
- finanční,
- výrobní + servisní,
- obchodní,
- skladové.

Na nejvyšší úrovni je samozřejmě ředitel/jednatel/majitel společnosti. S asistentkou ředitele a vedoucí provozu/personalistkou (kumulovaná funkce) spadají do oddělení kanceláře ředitele. Právě personalistka se v podniku stará o řízení lidských zdrojů.

Kanceláři ředitele, respektive řediteli společnosti, je podřízeno finanční oddělení. Finanční ředitel společně s účetní tvoří finanční oddělení, představují tedy dohled nad hospodařením organizace, v součinnosti s řediteli ostatních oddělení tvoří rozpočty. Zároveň působí jako jakýsi filtr; tedy rozhoduje o tom, které problémy bude řešit majitel a kterými jej není třeba zatěžovat.

Obchodní oddělení se zodpovídá finančnímu řediteli. Kromě obchodní činnosti se stará rovněž o marketing a správu e-shopu. V současné době zaměstnává 5 osob.

Činnost oddělení výroby a servisu je taktéž podřízena finančnímu řediteli. Zajišťuje kromě samotné výroby plotů taktéž jejich montáž a vyřizování případných reklamací. Za jmenované činnosti odpovídá celkem 7 lidí.

Oddělení skladování spadá logicky pod správu obchodního a výrobního úseku a zaměstnává 2 skladníky.

Grafické zpracování struktury organizace je uvedeno v příloze č. 1.

⁴ Jde o celosvětově uznávané normy pro určování kvality, specifikované "International Standards Organisation" v Ženevě.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

4.1. Stanovení metodického postupu analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů

Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů v organizaci proběhla v následujících deseti fázích:

- 1.** Pozorování činnosti majitele, a zároveň ředitele společnosti, jeho způsob jednání a komunikace s ostatními zaměstnanci organizace.
- 2.** Pozorování činnosti provozní, respektive personalistky (jedná se o kumulovanou funkci), jakým způsobem vykonává personální práci, kolik času týdně věnuje řízení lidských zdrojů.
- 3.** Studium podnikové dokumentace - organizačního řádu, struktury organizace, pravomocí a povinností jednotlivých oddělení i konkrétních zaměstnanců. Dále prostudování existujících popisů hlavních činností a konkrétních náplní práce, stejně jako firemní směrnice, doporučení, nařízení.
- 4.** Informování vedoucích pracovníků oddělení o připravované analýze současného stavu řízení lidských zdrojů.
- 5.** Posezení s vedoucími oddělení, seznámení se se stávajícími podnikovými postupy a procesy, na které se analýza zaměří.
- 6.** Proces schvalování vytvořeného dotazníku (viz příloha č. 2) vedoucími pracovníky.
- 7.** Žádost o vyjádření všech zaměstnanců formou zodpovězení otázek kladených v rámci dotazníkového šetření.
- 8.** Sběr odpovědí.
- 9.** Analýza současného stavu vycházejícího z informací získaných v rozhovorech a z vyhodnocení dotazníků.
- 10.** Předložení zpracovaného grafického vyhodnocení vedoucím pracovníkům, na požádání také řadovým zaměstnancům.

4.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník, ze kterého šetření vychází, je tvořen 60 otázkami koncipovanými tak, aby analyzovaly řízení lidských zdrojů během prvních dní, týdnů a měsíců v organizaci.

Otázky se také orientují na absolvování vzdělávacích kurzů a jejich využití v praxi, stejně jako na systém odměňování, prověření jeho transparentnosti, srozumitelnosti, rovnosti. Taktéž je prověřována politika zaměstnaneckých vztahů, vnímání atmosféry na pracovišti, komunikace v rámci organizace a spokojenost v organizaci prostřednictvím uspokojování konkrétních potřeb.

Některé otázky jsou uzavřené - výběr z předdefinovaných odpovědí, buď ve formě měřítka, nebo zatrháváním možností.

Jiné jsou otevřené – v těch je žádoucí co největší konkretizace odpovědí.

Dotazníkové šetření vychází z anonymních odpovědí respondentů. Základní soubor respondentů (populace) je souborem všech jedinců, u nichž se sledovaný znak může vyskytovat. Tento soubor představuje vlastní cíl statistického zkoumání. Obsahuje teoreticky všechny hodnoty, které mohou být při sledování dané vlastnosti získány, tzn. jde o oblast sledování, kterou chápeme jako souhrn hodnot, které tuto oblast tvoří. Počet členů v základním souboru (rozsah) označujeme N a v našem případě $N=19$.

Výběrový soubor (výběr) je soubor určitého konečného počtu n jedinců vybraných ze základního souboru, u kterých je provedeno praktické sledování (měření) zkoumané vlastnosti. Na základě poznání vlastností výběrového souboru se usuzuje na vlastnosti celé populace („statistická indukce“ – vyvozování závěrů), proto by měl být výběrový soubor co nejlepším představitelem (reprezentantem) základního souboru.

V tomto případě je $N=n$, jedná se tedy o ideální stav, ve kterém je výběrový soubor stejně velký jako základní soubor, a proto má analýza vyplývající z vyhodnocení dotazníkového šetření (viz příloha č. 3) 100% vypovídající hodnotu.

4.2.1. Plánování pracovníků

Tato činnost je v podniku značně opomíjena a vidím v tomto ohledu největší mezery v činnosti řízení lidských zdrojů.

V současné době neexistuje žádný plán budoucí potřeby pracovníků, nejsou nastaveny procesy, projekty či postupy, jak se bude v této oblasti postupovat v případě rozšiřování působnosti podniku.

Odhadování potřeby pracovníků a jejího pokrytí bez předem připravených plánů přitom evidentně není ideální, jelikož z analýzy vyplývá, že podle mínění stávajících členů organizace zde momentálně nepracuje dostatečný počet zaměstnanců, jak tvrdí 31% respondentů. Pokud objem práce nezastává vhodný počet pracovníků, může dojít k prodlužování doby plnění úkolů, které vedou až k sankcím pro organizaci za nedodržení termínů.

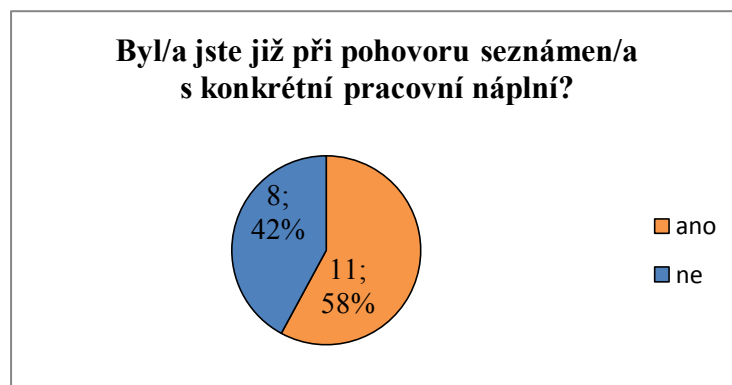
Druhý fakt, který vyplynul z vyhodnocení výsledků dotazovaných, taktéž budí pozornost. Podle mínění čtvrtiny pracovníků není v podniku dostatečná úroveň kvalifikace.

4.2.2. Vytváření a analýza pracovních míst

V zájmu organizace pochopitelně je, aby nedocházelo k časté fluktuaci zaměstnanců, neboť tak odchází zkušení lidé, kteří jsou již adaptováni na firemní podmínky a hodnoty. Je tedy nutné, aby byla firma vnímána jako seriózní zaměstnavatel, který dbá na dodržení deklarovaných podmínek.

V tomto ohledu není možné pokračovat v trendu, který je vyjádřen následujícími dvěma grafy vytvořenými na základě odpovědí z dotazníku.

Graf 4.1. Seznámení s konkrétní pracovní náplní při pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

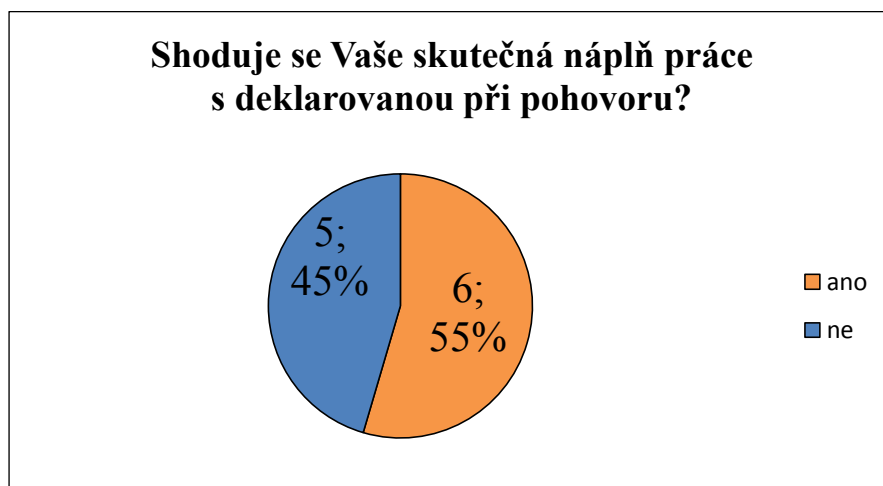
Téměř polovině stávajících zaměstnanců nebyla písemně předložena charakteristika pracovního místa, ani vytipována konkrétně pracovní náplň.

Je kontraproduktivní, když společnost při nabírání nového zaměstnance nemá provedenu specifikaci a popis pracovního místa.

Zaměstnanec je tímto stavěn do nepříjemné pozice, protože neví, kterou zadanou práci musí plnit a kterou může odmítnout, jelikož nespadá do jeho kompetencí. Pracovník by se mohl také začít domnívat, že neposkytnutí konkrétních požadavků na práci pramení z vypočítavosti zaměstnavatele, tedy že je neposkytuje cíleně.

Negativně ovlivňuje renomé organizace také fakt, že u těch, jimž byla náplň práce předána, neodpovídá tato deklarované, jak je patrné z odpovědí pracovníků. Navíc pouze v 43% (8) je nečekaný vyšší objem práce kompenzován vyšším platovým ohodnocením.

Graf 4.2. Shoda skutečné náplně práce s deklarovanou



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3. Získávání a výběr pracovníků

Organizace se při najímání nových zaměstnanců rozhoduje ve velké míře (15;79%) především na základě doporučení ze strany stávajících pracovníků a známých. V případě, že se i při osobním pohovoru takový kandidát projeví jako schopný zastávat nabízenou pracovní pozici, lze považovat tento způsob vyhledávání kvalitních uchazečů za adekvátní.

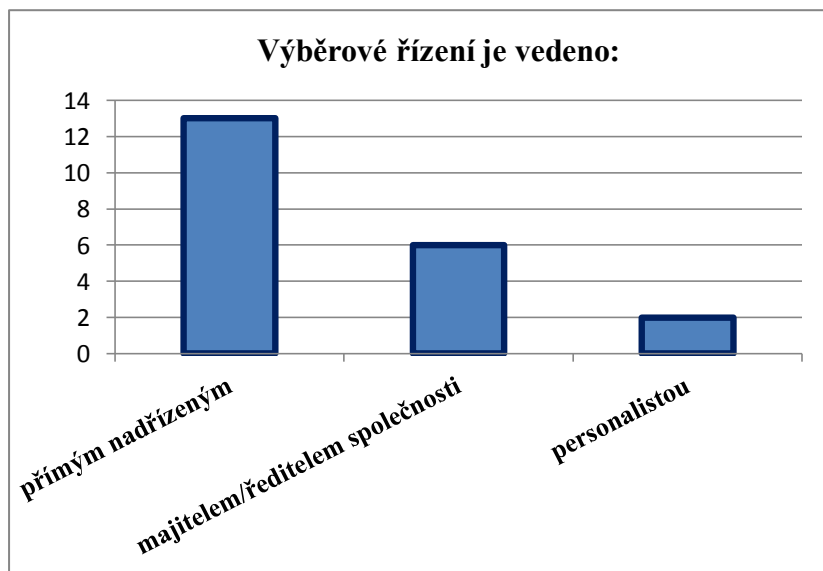
Společnost tím navíc šetří náklady spojené s vypisováním výběrového řízení, ať už by se mělo jednat o oznámení v tisku, publikace na internetových portálech, využití služeb personální agentury apod.

Nicméně je třeba mít na paměti, že prioritou je pro organizaci znalostní kredit potenciálního zaměstnance a není žádoucí, aby bylo rozhodování citově ovlivněno. Z tohoto důvodu nelze považovat za dostatečný pouze jednokolový systém řízení, který nemůže dostatečně prověřit vhodnost kandidáta. Jako vhodný není možné shledat ani způsob průběhu přijímacích pohovorů, které probíhají vždy tzv. jeden na jednoho, a to zvláště v případě, kdy je výběrové řízení z důvodu nedostatku času potenciálního přímého nadřízeného vedeno pouze personalistkou, která neumí posoudit řemeslné dovednosti.

Naopak lze vyzdvihnout, že se během vedení výběrového řízení využívá ústní formy namísto písemných testů. Těmi se snad dá ověřit odbornost, ale ne typ člověka, jeho charakter, což zvláště v této organizaci tvoří významný faktor při rozhodování, čemuž bude věnována pozornost u činnosti pracovních vztahů.

Způsob vedení výběrového řízení je zpracován v následujícím grafu:

Graf 4.3. Způsob vedení výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4. Přijímání a orientace pracovníků

Během prvních dní, kdy se nový pracovník v neznámém a cizím prostředí cítí nesvůj, nedokáže firma důsledně pomoci zaměstnanci s adaptací. Tento fakt dokazuje analýza, ve které bylo zjištěno, že pouze v 53% (10) případů byla novému členu přidělena osoba, která pomáhala s adaptací, představila novému kolegovi spolupracovníky i prostředí společnosti. I v těchto 53% navíc věnoval dotyčný nováčkovi maximálně hodinu svého času, což nestačí ani v případě, že se jedná o malý podnik.

Je velice důležité, aby bylo do budoucna tomuto nešvaru zabráněno a vždy byl, navzdory množství práce, přidělen alespoň jeden stávající pracovník, který se postará o začlenění nového kolegy a podpoří tak jeho pozitivní vnímání organizace.

Dosud byla hodnocena pouze adaptace ve smyslu lidského začlenění. Nicméně ani adaptace profesní, tedy co nejrychlejší zapracování se na novou pozici a odvádění žádoucího výkonu, zde nikterak nefunguje, nejsou nastaveny cíle ani plány adaptačního procesu. Nutnost zaměřit na tento proces do budoucna více pozornosti se tedy, v souvislosti s potřebami, cíli a směřováním organizace v oblasti lidských zdrojů, jeví jako klíčová.

4.2.5. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Ve firmě je podceňována činnost interního personálního marketingu, který má za cíl vytvářet kvalitní podmínky pro práci již přijatých zaměstnanců.

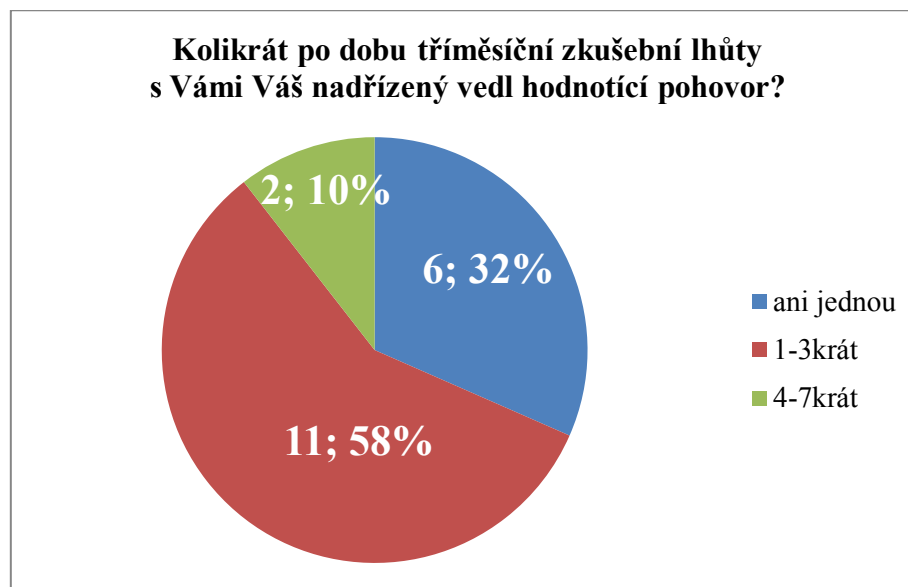
Během prvních tří měsíců zkušební lhůty došlo v 6 případech, tedy v 32%, k situaci, že s novým zaměstnancem nebyl ani jednou veden hodnotící rozhovor. Každý vedoucí pracovník si musí na své podřízené vyčlenit čas, aby je informoval o tom, jak si stojí, jak je s jejich výkonem spokojený, zda s nimi počítá do svého týmu i po uplynutí zkušební doby. Nejistota zaměstnance může být v tomto případě nejen značně demotivující, ale zcela jistě také negativně poznamená jeho vztah k nadřízenému, potažmo organizaci.

Vedoucí pracovník, který takto nečiní, není správným manažerem, a tudíž je na pováženu, zda by měl na svém pracovním postu setrvat.

Ve většině případů ze zbývajících 68% (13) docházelo k hodnocení nových zaměstnanců jednou měsíčně, což je přiměřené a dostačující pro obě strany.

Naopak hodnocení více než 4krát v průběhu tří měsíců lze zhodnotit při běžném chodu firmy (tzn., že není nastalá krizová situace) za zbytečně časté.

Graf 4.4. Počet hodnotících pohovorů během tříměsíční zkušební lhůty



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

K řízení znalostí je v podniku využíván přístup tzv. personifikační strategie, tedy znalost je úzce spojena s osobou, která ji vytvořila a je předávána hlavně pomocí přímého kontaktu mezi osobami. Pracovníci považují tento způsob předávání znalostí za vyhovující, není tedy důvod uchylovat se ke změnám.

Pozitivní je také výsledek analýzy, ve kterém celých 90% (17) dotázaných považuje za oprávněné, pokud firma trvá na tom, aby se zaměstnanec účastnil vzdělávacího kurzu; jednoznačně se ovšem shodli v odpovědích, že nejsou ochotni podílet se na platbě za jeho absolvování.

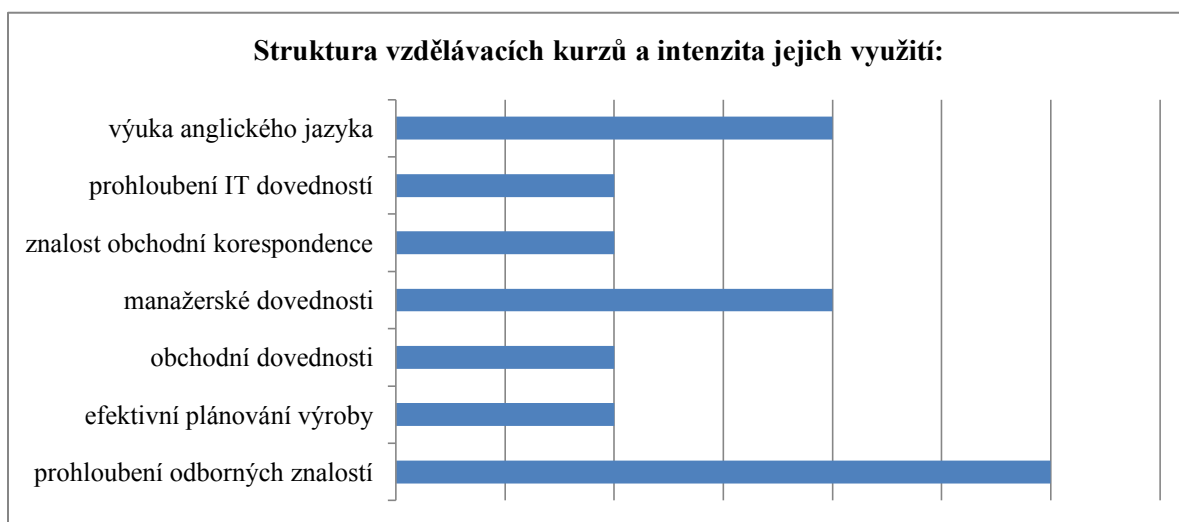
10 z 19 zaměstnanců prošlo v loňském roce minimálně jedním odborným kurzem. Množství absolvovaných kurzů je dostatečné, neboť pracovníci oddělení výroby a servisu v současné době žádné další vzdělání pro odvedení kvalitní práce nepotřebují a v ostatních odděleních, zvláště obchodním, se na rozvíjení znalostí a dovedností nezapomíná.

Ti, kteří k výkonu práce nepotřebují pravidelné vzdělávání, uvedli, že k dalšímu zvyšování kvalifikace by je motivoval vyšší plat (44%; 8) a možnost kariérního růstu (33%; 6). Tato informace je pro zaměstnavatele klíčová. Poukazuje na fakt, že zaměstnanci jsou ambiciózní a chtějí rozvíjet svůj potenciál. Hrozí tedy, že pokud

konkurence přislíbí postup v rámci kariérního žebříčku, mohla by firma přijít o schopného člověka. Jelikož se ale obecně v malých podnicích nedá příliš stoupat v rámci hierarchie směrem nahoru, je třeba začít uvažovat o vhodné, pravidelné kompenzaci tohoto faktu.

Struktura vzdělávacích kurzů, na které zaměstnavatelé své zaměstnance posílají, je smysluplná. Veškeré takto získané vědomosti lze prakticky využít při výkonu činnosti, vynaložené peníze nepřichází vniveč, což dokazuje také 90% (17) kladných odpovědí na otázku: „využil/a jste znalosti, zkušenosti získané v kurzu v rámci Vaší současné pozice?“.

Graf 4.5. Struktura vzdělávacích kurzů a intenzita jejich využití



Zdroj: vlastní zpracování

V rozporu s tím, co bylo řečeno výše, se může zdát tvrzení dotázaných, že ve firmě není dostatek možností vzdělávat se (73%; 14). Je nutné pochopit, že zaměstnanci rozlišují v odpovědích mezi vzděláváním na pracovišti a mimo něj. V místě společnosti skutečně kromě využívání tacitních znalostí jednotlivých pracovníků žádné další vzdělávání neprobíhá, vše je řešeno externě.

Na pracovišti by zaměstnanci přivítali především možnost absolvovat instruktáž při výkonu práce (47%; 9) a využít mentoring, kdy služebně starší pomáhá služebně mladšímu (53%; 10).

Ze zkušeností vzdělávání mimo pracoviště jim nejvíce vyhovuje přednáška spojená s diskuzí (68%; 13) a v mírném zastoupení (2) také vzdělávání pomocí počítačových programů.

Zajímavé je vyhodnocení otázky „o jaká témata kurzů byste měl/a zájem?“. Kdyby si zaměstnanci mohli zvolit jakýkoliv kurz, chtěli by v největší míře (53%; 10) absolvovat kurz cizího jazyka, respektive angličtiny. Zajímavý ukazatel je to především proto, že tato organizace působí výhradně na českém trhu, a proto bych očekávala, že budou preferovat spíše kurzy odborné, bezprostředně související s vykonávanou činností. Už podruhé se ukazuje, že jsou zaměstnanci ambiciózní a ochotní na sobě pracovat, aby byli výkonnější. Firma tento fakt musí přestat přehlížet.

Z dalších nabízených možností by si dotazovaní zvolili rozvíjení znalostí v následujících problematikách:

Graf 4.6. Zájem o témata kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.7. Odměňování pracovníků

Odměňování je velice komplikovanou a také citlivou oblastí řízení. Ani v této společnosti tomu není jinak, jak ukazuje následující analýza odpovědí respondentů.

Obecně je lidským projevem nespokojenost. Ze strany zaměstnanců se jedná o nespokojenost s výší platu, ze strany zaměstnavatele obvykle nespokojenost s výkonem či nasazením, snahou. Je tedy velice komplikované snížit oboustrannou nespokojenost na únosnou hranici tak, aby nedošlo k trvalému narušení symbiózy vztahu. Právě dosažení tohoto stupně nespokojenosti je v organizaci žádoucí, neboť dosažení absolutní spokojenosti, respektive nulové nespokojenosti, není reálné.

V této organizaci je pro každou jednotlivou pracovní pozici stanoven požadovaný odváděný měsíční výkon práce, což vzhledem k předmětu činnosti není tak složitě měřitelné. Nastavený systém odměňování je tedy transparentní a normy výkonu jasně nastavené.

S tímto tvrzením v zásadě korespondují také výsledky analýzy uváděné v následující tabulce:

Tab. 4.1. Analýza systému odměňování

Tvrzení	Výsledná známka	Slovní vyjádření
System odměňování je jasný a srozumitelný.	2,105	spíše souhlasím
Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mě očekávají.	1,368	rozhodně souhlasím
Kritéria pro stanovování mého platu jsou spravedlivá.	2,526	spíše souhlasím
Současný systém odměňování povzbuzuje k lepšímu výkonu.	2,684	spíše nesouhlasím
Můj plat mě přiměřeně odměňuje za můj výkon a nasazení.	2,789	spíše nesouhlasím
Platové sazby v podniku odpovídají úrovní odpovědností.	2,474	spíše souhlasím
Pracovníci s větší odborností než já by měli být placeni lépe než já.	1,211	rozhodně souhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Zmiňovaná automatická nespokojenost se zde projevuje v tvrzeních, že současný systém neodměňuje adekvátně, a tudíž nepovzbuzuje k lepšímu výkonu.

S tímto názorem není možné se ztotožnit, protože s výjimkou čtyř pracovníků s fixním platem, se u všech počítá s výkonovou složkou odměn (od 10 až do 60%). Jak vyplývá z tabulky hodnot 4.1., normy výkonu jsou jasné, což vyvrací předchozí tvrzení.

Zpochybňovat by tedy bylo možné leda nastavení norem výkonu, což bude zmíněno v následující kapitole s doporučeními.

Ve firmě je neoficiálně uvaleno embargo na sdělování výše platu ostatním kolegům. Vzhledem k anonymitě dotazníku lze předpokládat upřímné a pravdivé odpovědi, a v tom případě skutečně nedochází k porušování tohoto „nařízení“ (pouze 20% dotázaných, tedy 4, je spraveno o výši odměn svých kolegů, logicky jde o tvůrce těchto odměn), což může být jen kvitováno.

4.2.8. Pracovní vztahy

Význam zaměstnaneckých vztahů je zásadní. V praxi se potvrdilo, že lidé, kteří se v organizaci cítí dobře, jsou ochotni a schopni přestát leccos nepříjemného a k odchodu je nemotivuje ani lepší finanční nabídka.

V této organizaci je z tohoto důvodu jedním z rozhodujících faktorů při výběru a stabilizaci pracovníků nejen odbornost, ale také typová shoda. Je důležité, aby lidé tzv. „zapadli“, což soudě podle analýzy pracovních vztahů (viz tab. 4.2.) provádí nadmíru dobře.

Tab. 4.2. Analýza zaměstnaneckých vztahů

Tvrzení	Výsledná známka	Slovní vyjádření
Vyhovuje mi pracovní prostředí.	1,947	spíše souhlasím
Důvěřuji svým kolegům a myslím si, že také oni důvěřují mně.	1,894	spíše souhlasím
Důvěřuji svým nadřízeným a myslím si, že také oni důvěřují mně.	2,052	spíše souhlasím
O pořadí plnění úkolů si rozhoduji sám.	2	spíše souhlasím
Pracovní porady jsou pořádány dostatečně často a s prostorem pro vyjádření každého účastníka.	2,368	spíše souhlasím
Hodnotící rozhovory mě motivují.	2,736	spíše nesouhlasím
S komunikací na pracovišti jsem spokojen/a. Spolupracovníci i nadřízení jsou ochotni se mnou komunikovat, když potřebuji.	1,736	spíše souhlasím
Mám pocit, že přispívám ke zdatu celého díla.	1,947	spíše souhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

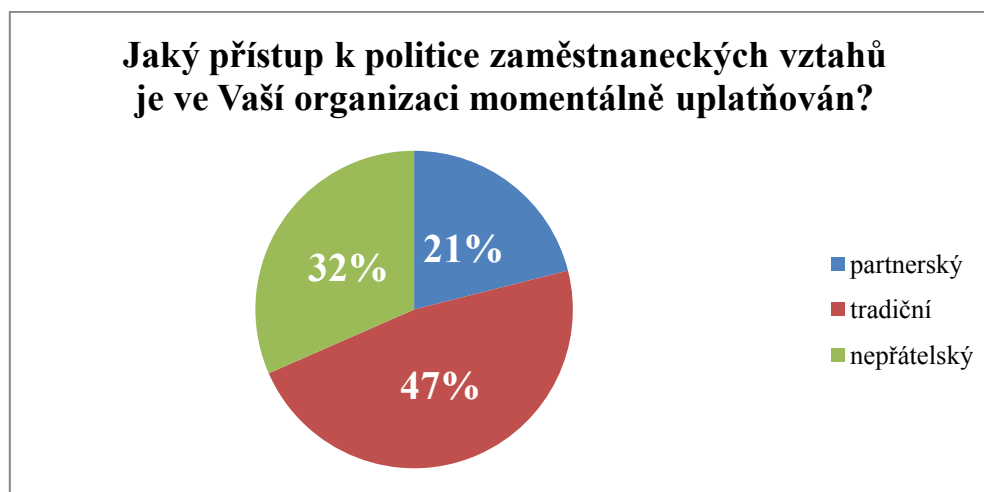
Monotónní vyjádření k otázkám z dotazníku nelze přisuzovat nedisciplinovanosti při vyplňování, nýbrž vhodným zaměstnaneckým vztahům. Nejen z odpovědí, ale také z vlastní zkušenosti lze potvrdit, že atmosféra na pracovišti je dobrá, panuje zde prostředí důvěry a ochoty pomoci.

Není proto překvapením, že v případě odchodu ze stávajícího zaměstnání by pracovníci nejvíce postrádali své kolegy, kamarády (v 65%; 13), vlastní práci a její denní rytmus (32%; 6) a pouze 21% (4) z nich pravidelný příjem.

Organizaci se evidentně povedlo vytipovat zaměstnance, kteří nenarušují harmonické vztahy na pracovišti. K tomu lze jen gratulovat.

O to více je překvapující rozbor otázky: „jaký přístup k politice zaměstnaneckých vztahů je ve Vaší organizaci momentálně uplatňován?“.

Graf 4.7. Přístup k politice zaměstnaneckých vztahů





Zdroj: vlastní zpracování

Zmínění nepřátelského přístup (organizace si rozhoduje po svém a od pracovníků se očekává, že se přizpůsobí) v třetině případů vysvětluje momentální rozpoložení zaměstnanců jednoho oddělení.

Posuzování dobrých a špatných vlastností přímého nadřízeného, které souvisejí s pracovní činností, dopadlo následovně (seřazeno od největší četnosti výskytu):

Tab. 4.3. Dobré a špatné vlastnosti přímého nadřízeného

	Lidský přístup	Negativní postoj k práci	
	Odbornost	Nedochvilnost	
	Ochota komunikovat	Zapomětlivost	

Zdroj: vlastní zpracování

Při troše sebereflexe může každý vedoucí pracovník vyvodit z tohoto výčtu závěry, které budou ku prospěchu věci, posílí kvalitu zaměstnaneckých vztahů.

4.2.9. Péče o pracovníky

Každý člověk reaguje v souladu s uspokojováním vlastních potřeb, které jsou individuální a závisí na různých okolnostech. V souvislosti s řízením lidských zdrojů je nutné tyto potřeby identifikovat a v rámci možností umožnit jejich uspokojování, neboť pro uspokojení je pracovník ochoten dobře a spolehlivě pracovat.

Soudě podle výsledků výzkumu se toto v organizaci daří, jelikož pouze 10% (2) respondentů odpovědělo, že se v zaměstnání nerealizuje, a to z důvodu nemožnosti kariérního postupu. Je nutné mít na paměti, že ne každý, který by si kariérní postup přál, je jednak schopen jej vykonávat a jednak znovu narážíme na problém povýšení v rámci této malé organizace. Není tedy žádoucí se za každou cenu pokoušet uspokojit toto malé procento zaměstnanců společnosti, protože výsledný efekt by mohl mít negativnější dopad než pár nespokojených jedinců.

Přestože 26% stávajících zaměstnanců (5) odpovědělo, že by v organizaci raději zastávalo jinou, prestižnější funkci, sebekriticky zároveň přiznali, že jim pro tento pracovní post chybí potřebná odbornost a zároveň ochota věnovat čas jejímu zvyšování. V tomto ohledu lze i tyto pracovníky považovat za uspokojené.

Jelikož, jak je zmíněno výše, zaměstnanecké vztahy jsou na dobré úrovni a v rámci firmy panuje atmosféra pohody a důvěry, lze i potřebu sounáležitosti považovat za uspokojenou.

Největší nedostatky se tedy projevují v uspokojování fyziologických potřeb, tedy prostřednictvím hmotných statků a peněžních dotací. Právě to chybí 63%; 12 pracovníků v zaměstnání nejvíce.

Nutno podotknout, že zaměstnanecké benefity nejsou v organizaci nijak houfně nabízeny. Přitom dostávat stravenky a mít k dispozici mobilní telefon považuje za samozřejmost celých 85% respondentů (16).

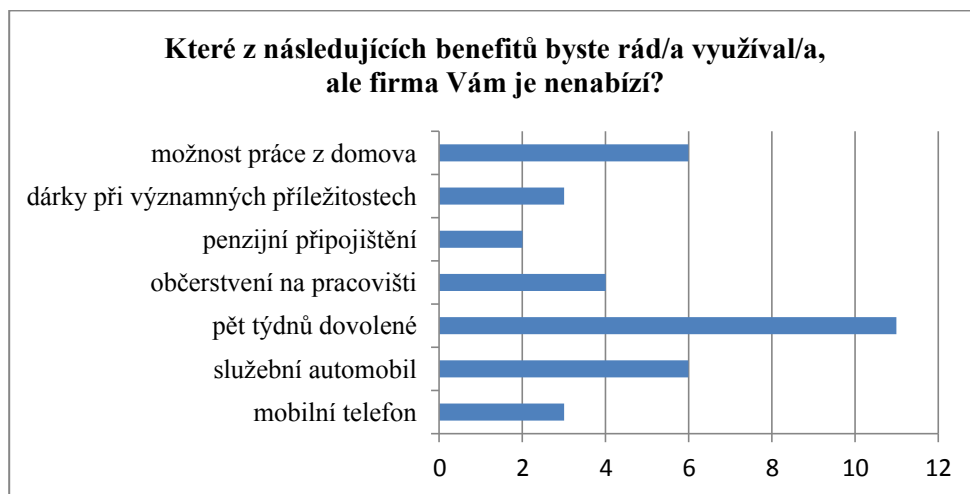
Firma by měla přehodnotit strukturu a pravidla poskytování zaměstnaneckých benefitů, měla by vycházet z analyzovaných dat (viz následující dva grafy).

Většina zaměstnanců evidentně preferuje kvalitně strávený volný čas. To lze jednoduše vydedukovat jednak z faktu, že nejžádanějším benefitem, který není poskytován, je pátý týden dovolené, a zároveň, že nejpreferovanějšími službami jsou

ty, které souvisí s využíváním volného času (např. příspěvek na dovolenou, vstupenky do divadla, pořádání zájmových kroužků apod.).

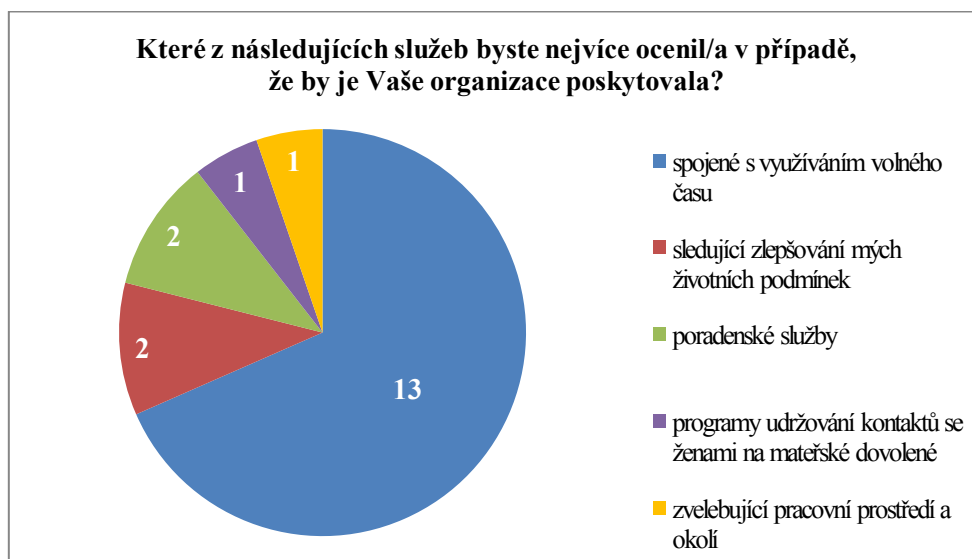
Právě na zaměstnanecké benefity lze zacílit jako na vhodnou formu již zmiňované kompenzace nemožnosti kariérního růstu.

Graf 4.8. Zájem o zaměstnanecké benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.9. Zájem o služby poskytované organizací



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.10. Personální informační systém

Momentálně firma používá velice zastaralý informační systém, který neposkytuje vůbec žádný prostor pro agendu personálních činností, nelze jeho funkce nikterak využít. V rámci personálních činností se zde využívá maximálně textových a tabulkových editorů. Z vlastního pozorování dále vyplývá, že nevyužívání personálního informačního systému pociťuje vedení jako velké negativum, neboť jim brání v efektivním výkonu práce a cítí potřebu tento nedostatek co nejdříve napravit.

V současné době se organizace nachází ve stavu poohlžení se po novém, vyhovujícím informačním systému při dosažení co nejlepší shody ceny a kvality.

Shrnutí

V současné chvíli v organizaci pracuje 19 zaměstnanců, z nichž všichni byli přijati na základě jednokolového výběrového řízení, v šesti případech bez setkání s přímým nadřízeným a mnohdy bez konkrétního povědomí o pracovní náplni.

Z toho pramení určitá podrážděnost některých pracovníků, protože u nich dochází k navyšování objemu práce bez navýšení platu.

Adaptace zaměstnance je kapitola sama pro sebe. V 50% případů se musí nový zaměstnanec uvést do organizace sám, neboť neexistují pravidla přidělování osob nově přijatým pracovníkům a vlastní invence ze strany stávajících členů je pramalá.

Problematická je také oblast jakési zpětné vazby ze strany manažerů, protože u některých z nich nejsou pevně zakořeněny procesy hodnotících rozhovorů, což je přímo tristní.

Řízení znalostí umožňuje podnikům získávat, používat a vytvářet hodnotu z kreativity a odbornosti svých pracovníků. Mnou analyzovaná společnost se v rámci možností řízení znalostí, dovedností a schopností věnuje a neopomíjí jeho důležitost, nicméně vždycky je možné dělat více. Lépe plánovat, vyčlenit více prostředků, rozšířit zaměření i formu kurzů. Zvláště pak v této situaci, kdy se zaměstnanci dalšímu vzdělávání nebrání, naopak jej vnímají pozitivně a ochotně k absolvování přistupují.

Systém odměňování je nastaven logicky, s ohledem na vykonávanou činnost. Stanovení norem výkonu a výkonových odměn je správným krokem, diskutovat by se dalo o jejich přenastavení způsobem, který bude více motivovat k dobře odvedené

práci. Nicméně transparentnosti a srozumitelnosti systému odměňování nelze nic vytknout, nenarušuje tedy vztahy na pracovišti a neovlivňuje negativně podnikovou atmosféru.

Jak je patrné z analýzy pracovních vztahů, je tato personální činnost považována za víceméně zvládnutou oblast řízení lidských zdrojů. Pozastavit bychom se mohli pouze nad způsobem a již zmiňovanou intenzitou provádění hodnotících rozhovorů, na což bude zaměřena pozornost v další kapitole návrhů a doporučení.

To zajisté souvisí také s většinovým názorem zaměstnanců, kteří své nadřazené hodnotí jako negativně se stavějící k práci. Jak bylo již zmiňováno výše, je na manažerech, do jaké míry se nad hodnocením svých vlastností umí zamyslet, jak s danou informací naloží. Pokud zkusí na svém přístupu zapracovat, jistě se jejich snaha setká s pozitivními ohlasy stran zaměstnanců a ještě více posílí kvalitu zaměstnaneckých vztahů.

Z analýzy vyplývá, že uspokojovány nejsou ty nejzákladnější, fyziologické potřeby, které v aplikaci na pracovní oblast představují příjemné pracovní podmínky, respektive využívání zaměstnaneckých benefitů.

Pro organizaci se jedná o příznivou zprávu, jelikož uspokojit tyto potřeby je ze všech kategorií potřeb nejjednodušší. Samozřejmě je nutné vynaložit určité množství finančních prostředků, ale částka nemusí být nijak závratná, jde už o samotný projev vstřícnosti, laskavosti, který bude oceněn.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Během analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů v Oplocení, s.r.o. vypluly napovrch nedostatky v některých personálních činnostech; některé závažné, jiné méně.

Tato kapitola bude zaměřena na navržení vhodných řešení a vylepšení, jak v oblastech, jež vykazují nedostatky, postupovat lépe, efektivněji je řídit.

Doporučená opatření rozčleníme do deseti personálních činností, kterým byla věnována pozornost již v teoretické části práce, aby byla zachována logická posloupnost.

5.1. Plánování pracovníků

Jak již bylo zmíněno ve 4. kapitole, plánování pracovníků je personální činnost, která je ve společnosti opomíjena natolik, že není prakticky vůbec prováděna.

Vzhledem k tomu, že se společnosti daří udržet současný objem zpracovávaných zakázek, nepovažují za adekvátní věnovat čas provádění plánů, neboť neuvažují o propouštění ani najímání pracovníků.

Z nedávno zpracovaných výhledů do budoucna ovšem vyplývá, že by organizace ráda rozšiřovala svou působnost a zaměřovala se na velké a náročné zakázky, které jsou sice výnosnější, nicméně taktéž náročnější, a to i na potřebu lidských zdrojů.

Aby mohla své cíle začít od příštího roku naplňovat, bude potřebovat nové, dostatečně odborné pracovní posily. A i když se může zdát, že na tyto úvahy je ještě dost času, není to pravda. Je tedy nezbytné okamžitě začít nastavovat procesy plánování.

Na začátku je samozřejmě nutné dostat k zadání určité podklady. Návrh spočívá v tom, aby ředitel společnosti nejprve seznámil všechny pracovníky s cíli organizace pro nadcházející období, jelikož bez zpracované vize a strategií nemohou na nastavování procesu začít pracovat.

Nejvhodnější bude přistupovat k plánování lidských zdrojů ve společnosti směrem „zespodu nahoru“, tedy od jednotlivých vedoucích oddělení směrem k vedení společnosti, které na základě sumárních dat za celou organizaci dělá konečná rozhodnutí. Manažeři tedy budou zodpovědní za plánování potřeby lidských zdrojů v rámci svého oddělení i za plánování pokrytí potřeby těchto zdrojů s tím, že své návrhy na konkrétní řešení i plány do budoucna budou předkládat řediteli společnosti.

Do této chvíle bude proces plánování potřeby nových zdrojů řešen převážně intuitivně metodou manažerského odhadu. Od této chvíle by měla být uplatněna tzv. delfská metoda, která je zaměřená na nalezení schůdného skupinového řešení, jak stanovit konkrétní potřebu pracovníků, adekvátně pro nejbližší dva roky.

Delfskou metodou dochází během fází prognóza - upřesnění - korigování - argumentace - zdůvodnění ke kýženému konsensu.

Doporučením není pouze standardizovat proces plánování, ale v této souvislosti přemýšlet zároveň o zastupitelnosti jednotlivých osob.

K vyřešení této problematiky je nejvhodnější využít brainstorming s účastí všech zaměstnanců. Každý pracovník přispěje svým pohledem na danou problematiku, čerpajíc ze svých zkušeností navrhne, kdo je k dané činnosti nejvíce kompetentní, kdo vlastní potřebné znalosti a dovednosti, aby nepřítomného pracovníka adekvátně zastoupil. Práce v malých týmech se všeobecně považuje za nejlepší způsob řešení různých složitých problémů. Uvádí se, že pokud lidé pracují v týmu, jejich výkonnost se nesčítá, ale násobí.

5.2. Vytváření a analýza pracovních míst

V rámci činnosti vytváření a analýzy pracovních míst jsme se zaměřili především na problematiku pracovní náplně.

U většiny pracovních pozic jsou postrádány písemné záznamy ohledně konkrétní pracovní náplně v organizaci, stejně tak požadavky na zaměstnance.

Je důležité, za součinnosti personalistky, nadřízeného pracovníka i zaměstnance, jež tuto činnost vykonává, tyto resty okamžitě dohnat. Tímto krokem si firma ujasní kompetence pracovníků a ulehčí rozhodování o zastupitelnosti, zamezí duplicitě vykonávaných činností, mohou také pomoci jako komparace při stanovení úrovně odměny, popř. zjednoduší hledání nového zaměstnance.

Personalistka má v organizaci tzv. kumulovanou funkci, tedy zastává pracovní činnost, na kterou jsou ve velkých podnicích vyčleněny minimálně dvě osoby. Nicméně v této malé organizaci je kumulovaná funkce personalistky/vedoucí provozu poměrně dobře zvládnutá z hlediska organizace práce a času. Stejná logika pracovního místa je v návrhu využita u asistentky ředitele, jejíž náplň práce by mohla být spojena s činností asistentky výrobního oddělení. Dojde jednak k úspoře mzdových nákladů, jednak k vyšší utilizaci

asistentky a k rozšíření jejích kompetencí, což má také motivační účinek. Popis nového pracovního místa je zpracován v příloze č. 4.

Na tuto přílohu rovnou navazuje příloha č. 5 s vytvořenou specifikací pracovního místa, která by měla sloužit jako mustr pro tvorbu dalších, dosud nezpracovaných přehledů a specifikací pracovních pozic.

5.3. Získávání a výběr pracovníků

V podmínkách Oplocení, s.r.o. je získávání a výběr pracovníků dvoustranným procesem, při kterém dochází k interakci organizace, která má určitou potřebu na obsazení volného pracovního místa a uchazečem o zaměstnání. Specifikace, jak tento proces započít a jak oficiálně postupovat chybí. Tento proces by měl být standardizován prostřednictvím sepsání vnitropodnikové směrnice, popř. pracovní instrukce. Dále je nastíněna logika, jakou by se měla společnost při tvorbě návrhu nechat vést.

Na začátku procesu získávání a výběru pracovníků je vždy požadavek vedoucího oddělení, který obsazení volného pracovního místa požaduje. Ve svém požadavku bude specifikovat obsazovanou pozici a dle popisu pracovní pozice i požadavky kladené na uchazeče, a to nejen kvalifikační, ale i osobnostní. S tím by mohl pomoci předepsaný formulář, který vytvoří personalistka, a který bude obsahovat všechny body a specifika pro pochopení požadavku.

Pokud bude obsazované pracovní místo nově vytvořeno, musí vedoucí oddělení ve spolupráci s personalistkou tento popis pracovního místa nejprve vytvořit, protože je nutné, aby pro každý pracovní post byla specifikována konkrétní pracovní náplň. V příloze č. 6 lze vypořizovat hlavní faktory, na kterých je nutné při specifikaci stavět.

Na základě zpracovaných podkladů začíná fáze zveřejňování pracovního místa. Nejvíce společnost využívá tzv. interní inzerci – na základě doporučení vhodného kandidáta ze strany zaměstnanců. Tento způsob je považován za efektivní a není důvod v tomto trendu dále nepokračovat. Samozřejmě pokud by tato inzerce nezafungovala, je nutné začít hledat kandidáty externě.

Na základě analýzy se jeví jako nejvhodnější využít inzerci na již zavedených internetových portálech týkajících se pracovní problematiky. Namátkou jmenujme: www.jobs.cz nebo www.profesia.cz.

Pro vyhledávání vhodných uchazečů na obsazovanou pozici bude přínosné také založit databázi uchazečů, kteří neuspěli u jiných, dříve proběhlých výběrových řízení. Vzhledem k tomu, že životopisy těchto uchazečů jsou evidovány, není nic jednoduššího, než převedení potřebných informací do počítače a pomocí filtrace vyhledávat vhodné kandidáty a oslovovat je.

Pohovory s uchazeči o práci by měly probíhat rozdílně, a to dle druhu obsazované pozice. Podmínky úspěšného absolvování budou specifikovány už v požadavku vedoucího oddělení, který se týká obsazení pracovního místa. Musí být dopředu stanoveno, kolika kolový bude systém výběru, zda půjde pouze o osobní pohovor či také dokazování manuální dovednosti apod. Rozhodně je ale nutné, aby se do budoucna neopakovaly situace, kdy personalistka prováděla sama nábor zaměstnanců do výrobních pozic, čemuž předejdeme definováním v požadavkovém formuláři.

Personalistka samozřejmě takovému výběru může být přítomna, ale nutné je, aby pohovor vedl kompetentní člověk, který dokáže posoudit vhodnou odbornost.

Takto navržený systém je ideální, není třeba využívat nákladné formy jako Assessment Centre.

5.4. Přijímání a orientace pracovníků

Na základě konfrontace současného adaptačního procesu s potřebami společnosti je nutné najít řešení, jak dosáhnout jeho zefektivnění, neboť momentální nastavení této činnosti, respektive nenastavení, je značně nevyhovující.

Dosud neexistuje žádná oficiálně zpracovaná a schválená procedura adaptačního procesu. Oficiální procedura by nemusela být nutně formulována, pokud by bylo dosahováno cílů i neformálními cestami, ale i na základě monitorování a vyhodnocování procesů v organizaci jsem dospěla ke stejnému závěru, že proces adaptace, je-li vůbec prováděn, tak je nesystematický a nahodilý.

Formální procedura by proto měla být tedy zpracována co nejdříve, protože umožní nejen komplexní pohled na problematiku, systematické monitorování průběhu a vyhodnocování výsledků, ale přinese také zodpovědnost všech zainteresovaných pracovníků.

S pomocí kompetentních pracovníků organizace písemně stanovíme cíle adaptačního procesu, které budou zakomponovány do podnikové směrnice.

K vyhodnocování stanovených cílů je příhodné začít využívat analýzu KPI, která nejenže umožňuje sledování efektivity adaptačního procesu, ale také srovnávání výsledků v čase.

V příloze č. 7 je vytvořen tříměsíční (tzn. po dobu zkušební lhůty) adaptační program tak, aby odpovídal potřebám organizace a zároveň byl v souladu s jejími klíčovými hodnotami.

Je důležité mít na paměti, že samotnou realizaci těchto programů nelze považovat za splnění cíle, nejsou-li tyto programy monitorovány a vyhodnocovány a nepřinášejí-li tak zpětnou vazbu týkající se efektivity adaptačního procesu.

5.5. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Z předešlých kapitol vyplývá, že pracovník by neměl dedukovat hodnocení svého výkonu z výplatní pásky. Jednou za čas by mělo být prováděno slovní, či písemné hodnocení o tom, jak si v práci počíná, v čem je jeho přínos, v čem má naopak nedostatky, popř. doporučení, jak tyto odstranit.

V této firmě provádí hodnocení již adaptovaných pracovníků jejich přímý nadřízený, a dosti nahodile. Nepovažuje se za vhodné, aby se se zaměstnancem, který v organizaci pracuje již nějakou dobu, pravidelně nekomunikovalo. Toto hodnocení by mělo být prováděno pravidelně a dvoufázově.

Co se pravidelnosti týče, ideální je hodnocení pololetní. Vzhledem k časové náročnosti mnou navrhovaného řešení by kratší interval mohl působit kontraproduktivně, delší by nemusel mít kýžený účinek.

K objasnění dvoufázového hodnocení dodejme, že v první fázi hodnocení by proběhlo tzv. „sebehodnocení zaměstnance“. Účelem sebehodnocení je, že se pracovník sám zamyslí nad svým výkonem, zhodnotí své silné a slabé stránky. Zaměstnanec si může uvědomit své rezervy a hodnocení tak získá i motivační účinek.

V druhé fázi by mělo dojít k hodnocení ze strany nadřízeného, spolupracovníků, popř. podřízených. Jednoduše by měl být uplatňován tzv. systém hodnocení „360° zpětná vazba“, na nějž se odkazujeme už v teoretické části diplomové práce.

V rámci zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů je dále požadováno, aby se hodnotila nejen odbornost a výkon, ale aby bylo možno poukázat také na nevhodné chování, které může zapříčinit nepřátelskou atmosféru na pracovišti. Proto by bylo nejlepší, aby zde docházelo k hodnocení všech všemi, v této organizaci je to proveditelné a nepochybuji o tom, že přínosné.

Nejvhodnější metodou je dotazníková forma, ve které se lze vyhnout strachu z konfrontace a díky anonymitě také dospět k naprosté autentičnosti hodnocení. Návrhem je, že by dotazník obsahoval předdefinovanou sadu kompetencí s příslušným vysvětlením a popisem chování, kterým hodnotitel přiřazuje bodové ohodnocení jako ve škole. Na závěr dotazníku by měl být ponechán prostor pro případný komentář, kde se může dotyčný rozepsat.

Je důležité zdůraznit, že hodnotitelé nemusí odpovídat na všechny otázky, protože například některé skutečnosti nejsou schopni objektivně posoudit.

Díky takovému hodnocení získá pracovník úplný obraz o svém působení a výsledky mohou sloužit ke zlepšení a rozvoji, stejně jako k potvrzení jeho kvalit.

5.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Této personální oblasti byl věnován nemalý prostor v analytické části diplomové práce, protože její výsledky jsou ryze pozitivní. Přestože se jedná o malý podnik, ve kterých mnohdy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není dostatečně podchycen, v této společnosti je současný stav v rámci možností považován za dostatečný.

K zlepšení by přispělo, aby více kurzů, zvláště těch odborných, řemeslných probíhalo přímo na pracovišti, v organizaci, ale soukromé kurzy pro malý počet lidí jsou drahou záležitostí a pro rozpočet organizace by to byla velká zátěž. V tomto případě tedy především tzv. „neusneme na vavřínech“.

5.7. Odměňování pracovníků

Oblast odměňování nepatří k těm personálním činnostem, které by organizace opomíjela. Právě naopak, je mu věnována největší pozornost, což vysvětluje, proč je považován za jasný, srozumitelný a transparentní.

Z analýzy ovšem vyplývá, že zaměstnanci postrádají v nastaveném systému odměňování jakousi motivační složku. Vzhledem k tomu, že až na čtyři pracovníky, je u všech zabudována výkonová složka odměn, problém může být leda v nastavení hodnot norem výkonu.

Doporučuje se tedy, aby nejprve v rámci jednotlivých oddělení proběhl briefing a prověření logiky stanovených norem. Vedoucí pracovníci pak vyhodnotí toto setkání a návrhy, které na něm zazněly, a buď předloží, nebo nepředloží nově navržené normy ke schválení řediteli společnosti.

Pokud nebude vedení společnosti považovat přenastavení norem za akceptovatelné, měli by uspořádat celofiremní poradou, na které své rozhodnutí vysvětlí.

5.8. Pracovní vztahy

Pracovní vztahy v této organizaci jsou ve srovnání s jinými organizacemi téměř ideální. Samozřejmě, že i zde občas panuje špatná nálada, nebo proběhne ostrá výměna názorů, přesto spolu pracovníci organizace tráví také volný čas, bez ohledu na vztahy nadřízenosti a podřízenosti, což považuji za nejlepší ukazatel kvality vztahů. Také z výsledků analýzy vyplývá, že pracovní prostředí je vyhovující, lidé napříč odděleními si navzájem důvěřují a bez problému spolu komunikují.

Doporučení v této oblasti se tedy orientují výhradně na způsob vedení a intenzitu provádění hodnotících rozhovorů. Přestože tyto návrhy byly již zmíněny u oblasti Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, je nutné navázat na ně i nyní, jelikož existuje riziko, že jejich neinovace ohrozí dosavadní harmonické vztahy na pracovišti. Znovu tedy vyzdvihneme návrh na zavedení dvoufázového, pravidelného způsobu hodnocení s dostatečným prostorem pro vyjádření, které bude mít motivační účinek a pozitivní efekt v oblasti pracovních vztahů.

5.9. Péče o pracovníky

Shrnutím analyzované oblasti péče o zákazníky vyplývá, že pracovníkům chybí uspokojování základních fyziologických potřeb, které lze v pracovním prostředí chápat jako pocit nedostatku spojeného s neposkytováním zaměstnaneckých benefitů.

Pokud jejich nabídkou zapříčiní zaměstnavatel lepší motivaci a větší spokojenost pracovníků, navrhuji udělat vstřícný krok a poskytovat určitý omezený rozsah zaměstnaneckých výhod, neboli benefitů.

Samozřejmě je nutné si uvědomit, že se jedná o malý podnik a navržení rozsáhlého systému hodnotných výhod by bylo naprosto nerealizovatelné. Nicméně existuje pár možných nabídek, které pracovníci ocení a zároveň tolik nezatíží nákladovou stránku rozpočtu firmy.

V návrhu byl vytvořen cafeteria systém šitý na míru této malé organizace (příloha č. 8) a navrhuje se v rámci péče o pracovníky zavést a nabízet z předdefinovaných benefitů.

Dále je už jen na majiteli podniku rozhodnout, zda se mu tato investice vyplatí, zda je ochoten na ně vůbec vynaložit firemní prostředky a zda bude nabízené benefity selektovat na základě pracovních postů, míry odpovědnosti a dovednosti, nebo jestli poskytne všem zaměstnancům možnost stejného výběru bez ohledu na jejich postavení v rámci firmy.

5.10. Personální informační systém

Velice by usnadnilo a zpřehlednilo práci zavedení personálního informačního systému, jelikož stávající informační systém je zastaralý a vůbec nemyslí na oblast řízení lidských zdrojů. Velmi dobré ohlasy má například OKinfo, který pokrývá celou oblast lidských zdrojů organizace od jednoduchých administrativních úloh až po složité konceptuální úkoly (platy, personální administrativa, personální řízení, docházka, personální reporting a controlling).

Nicméně kvalita tohoto informačního systému je odvislá od vysoké pořizovací ceny. Pro společnost je nemyslitelné vynaložit tolik peněz, proto bude muset přistoupit na kompromis. V současné době se tedy doporučuje poohlédnout po novém, vyhovujícím informačním systému při dosažení co nejlepší shody ceny a kvality.

6. ZÁVĚR

Nezpochybnitelným faktem je tvrzení, že lidé, respektive lidské zdroje, jsou tím nejcennějším, co organizace mají. Právě oni individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace

Na kvalitě řízení lidských zdrojů, tedy na racionálním hospodaření s nimi, závisí prosperita každého podniku. Podnik je z tohoto pohledu také sociálním systémem, který vytváří vztahy mezi lidmi na základě jejich pracovních vztahů.

Cílem práce bylo srozumitelně a výstižně popsat celý proces řízení lidských zdrojů z dostupných literárních zdrojů, na teoretická východiska navázat analýzou skutečného stavu procesu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a následně navrhnout opatření, kterými by se dala popisovaná a analyzovaná situace zlepšit.

Právě kapitola druhá se zabývá výše zmíněnými teoretickými východisky řízení lidských zdrojů, které se staly základnou pro komplexní pochopení problematiky a provedení analytické části.

Kapitola třetí se podrobněji věnuje charakteristice vybrané malé organizace, jejímu zaměření a logice hierarchie struktury organizace.

Klíčovými částmi celé diplomové práce jsou pak kapitoly analýza současného stavu a návrhy a doporučení.

Čtvrtá kapitola komplexně analyzuje vybranou malou organizaci z hlediska řízení lidských zdrojů s častým použitím grafů a přehledným zpracováním tabulek.

Z výsledku celé analýzy se následně vycházelo při sestavování návrhů a doporučení v kapitole páté.

Pro vybranou organizaci byla stanovena konkrétní opatření, která by bezpochyby přispěla k lepšímu fungování organizace jako celku.

Zvolené téma diplomové práce je velice obšírné a mohlo by zajisté být zpracováno ještě daleko podrobněji, nicméně pro potřeby této práce se jedná o vhodný rozsah.

Cíl, který byl stanoven v samém počátku této diplomové práce, se podařilo naplnit.

Provedená analýza současného stavu řízení lidských zdrojů v malé organizaci se ukázala pro společnost jako přínosná, tzv. „otevřela oči“ nejen majiteli podniku, ale také vedoucím pracovníků.

Některé z návrhů, vytvořených v rámci diplomové práce, se zapracovávají do systému fungování organizace.

Především došlo k doplnění dokumentace týkající se popisu a specifikace pracovních míst a dodatečně byly tyto přehledy také předány konkrétním pracovníkům v organizaci. Promítnutí kompetencí a povinností tzv. „černé na bílém“ nyní pomáhá předcházet vzniku třecích ploch.

Stejně tak byl do interní dokumentace a vnitropodnikových pravidel začleněn adaptační plán pro první tři měsíce v organizaci. Prozatím nebylo možno jej vyzkoušet v praxi, ale v příštím roce je plánováno nabírat nové zaměstnance a je tedy dobře, že už nyní je na tento proces organizace připravena.

Konečně byla také vyčleněna částka investovaná do poskytování zaměstnaneckých benefitů. Podoba nabídky benefitů zůstala v navrhovaném rozsahu a ukazuje se jako vyhovující.

To, že jsou některé mé návrhy v organizaci nyní zvažovány a zaváděny, je pro mě samozřejmě pozitivním zjištěním. Snad tato opatření pomůžou podniku v budoucnu růst a prosperovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BECKER, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 390 p. ISBN 02-260-4120-4.
4. BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. FOOT, Margaret. *Personalistika: základy moderní personalistiky*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
7. FULLER, Don. *Vést nebo být veden: základy moderní personalistiky*. Praha: Alfa, 2004. 200 s. ISBN 80-868-5103-6.
8. GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-861-2275-1.
9. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

12. MILKOVICH, George T. *Human resource management: konkurence a aliance v Evropské unii*. 8th ed. Chicago: Irwin, 1997. 693 p. ISBN 02-561-9354-1.
13. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
14. PUGH, Derek S., David J. HICKSON a Christopher R. HININGS. *Writers on organizations: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 2nd ed. Harmondsworth: Penguin, 1971. 183 p. ISBN 01-408-0266-5.
15. ROBERTSON, Ivan T., Mike SMITH. *Motivation and job design: Theory, research, and practice*. St. Paul: West Publishing Co, 1985.
16. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 2003. 334 s. ISBN 80-854-2492-4.
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
18. VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. 2. přepr. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 112 s. ISBN 80-245-0781-1.

Elektronické zdroje

19. FINEGOLD, David, LEVENSON, Alec, VAN BUREN, Marc. *Access to training and its impact on temporary workers. Human Resource Management Journal* [online]. 2005, no. 15 [cit. 2013-03-20], s. 66-85. Dostupný z: www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118704871/PDFSTART.
20. *Koncepce uspokojování potřeb* [online]. [16.3.2013]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/koncepce-uspokojovani-potreb.html>
21. VAMPOLOVÁ, Pavla: *Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků*. [online.] [12.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>
22. HUBÁČEK, Svatopluk. *Herzbergova teorie*. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/herzbergova-teorie.a13.html>
23. HUNČÍK, Branislav. *Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců*. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2010/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-pri-motivaci-zamestnancu.jhtml>

SEZNAM ZKRATEK

MSP – Malý a střední podnik

ISO - International Standards Organisation

Analýza KPI - Key Performance Indicators (česky klíčové ukazatele výkonnosti)

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. dubna 2013

.....
Bc. Tereza Polochová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Organizační struktura
Příloha č. 2	Dotazník
Příloha č. 3	Vyhodnocení dotazníkového šetření
Příloha č. 4	Popis pracovního místa
Příloha č. 5	Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka
Příloha č. 6	Definování požadavků nového pracovního místa
Příloha č. 7	Tříměsíční adaptační plán
Příloha č. 8	Cafeteria systém